

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



TESIS DOCTORAL

**PREDICCIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL
A PARTIR DE INDICADORES DE
MOTIVACIÓN, PERSONALIDAD Y
PERCEPCIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

Marian Jaén Díaz

Bajo la dirección de los doctores:

**Jesús Martín García
M^a Lourdes Luceño Moreno**

Madrid, 2010

ISBN: 978-84-693-3484-3



**PREDICCIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL
A PARTIR DE INDICADORES DE
MOTIVACIÓN, PERSONALIDAD Y
PERCEPCIÓN DE FACTORES PSICOSOCIALES**

Doctoranda: Marian Jaén Díaz

Directores: Dr. Jesús Martín García y

Dra. M^a Lourdes Luceño Moreno

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. ¿QUÉ ES EL RENDIMIENTO LABORAL?	11
2.1. QUÉ MEDIR DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES	15
2.2. LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO	20
2.3. MODELOS EXPLICATIVOS DEL RENDIMIENTO LABORAL	26
3. LA MOTIVACIÓN EN EL ENTORNO LABORAL.....	32
3.1. PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA MOTIVACIÓN.....	35
3.2. CÓMO INFLUYE LA MOTIVACIÓN EN EL RENDIMIENTO LABORAL.....	50
4. LA PERSONALIDAD DE LOS TRABAJADORES.....	53
4.1. PRINCIPALES MODELOS TEÓRICOS DE LA PERSONALIDAD	55
4.2. CÓMO INFLUYE LA PERSONALIDAD EN EL RENDIMIENTO LABORAL	60
4.3. ¿CUÁL ES LA CONEXIÓN ENTRE PERSONALIDAD Y MOTIVACIÓN LABORAL? ...	71
5. LA PERCEPCIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL.....	74
5.1. MODELOS DE FACTORES PSICOSOCIALES.....	81
5.2. ¿CÓMO SE RELACIONAN LOS FACTORES PSICOSOCIALES CON EL RENDIMIENTO LABORAL, LA PERSONALIDAD, LA MOTIVACIÓN Y LA SALUD DE LOS TRABAJADORES? LA EVIDENCIA EMPÍRICA	88
5.2.1. FACTORES PSICOSOCIALES Y PERSONALIDAD.....	88
5.2.2. LOS FACTORES PSICOSOCIALES Y LA MOTIVACIÓN / SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES	92
5.2.3. FACTORES PSICOSOCIALES Y SALUD LABORAL	94
5.2.4. FACTORES PSICOSOCIALES Y RENDIMIENTO LABORAL.....	97
6. MÉXICO, SU ENTORNO LABORAL Y LOS VIGILANTES DE SEGURIDAD.....	102
7. MODELO EXPLICATIVO DEL RENDIMIENTO LABORAL PROPUESTO	111

8. OBJETIVO E HIPÓTESIS DE TRABAJO	113
9. MÉTODO.....	117
9.1. PARTICIPANTES.....	118
9.2. DISEÑO.....	122
9.3. INSTRUMENTOS.....	124
9.3.1. DATOS BIOGRÁFICOS	124
9.3.2. MOTIVACIÓN LABORAL.....	125
9.3.3. PERSONALIDAD	126
9.3.4. FACTORES PSICOSOCIALES.....	129
9.3.5. RENDIMIENTO LABORAL	131
9.4. PROCEDIMIENTO	133
10. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS.....	134
11. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	175
12. LIMITACIONES Y LÍNEAS DE TRABAJO FUTURAS	191
13. AGRADECIMIENTOS	197
14. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	199
15. ANEXOS	244
i. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE CONTROLADOR ADVO. DE SEGURIDAD ...	245
ii. CUESTIONARIO PARA LA RECOGIDA DE DATOS BIOGRÁFICOS.....	250
iii. ESCALA DE MOTIVACIÓN PSICOSOCIAL MPS	253
iv. CUESTIONARIO BFQ.....	262
v. CUESTIONARIO MULTIDIMENSIONAL DECORE	269
vi. ESCALA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL.....	272
vii. OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS SUJETOS PARTICIPANTES	275

1. INTRODUCCIÓN

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, resulta bastante evidente que el trabajo ocupa una parte fundamental de la vida de millones de personas en todo el planeta. La mayoría de nosotros pasamos más horas al cabo de la semana en nuestros respectivos lugares de trabajo que en nuestros hogares o fuera de ellos, disfrutando del tiempo libre con la familia o amigos, y se convierte en un factor primordial a la hora de analizar la estructura de la vida de los seres humanos en la edad adulta (Gill, 1999).

La organización más importante a nivel mundial en lo que al trabajo respecta, la Organización Internacional del Trabajo, O.I.T., se refiere al mismo de la siguiente manera:

“El trabajo decente resume las aspiraciones de los individuos en lo que concierne a sus vidas laborales, e implica oportunidades de obtener un trabajo productivo con una remuneración justa, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas para el desarrollo personal y la integración social, libertad para que los individuos manifiesten sus preocupaciones, se organicen y participen en la toma de aquellas decisiones que afectan a sus vidas, así como la igualdad de oportunidades y de trato para mujeres y hombres” (O.I.T., 2006).

Sin embargo, la realidad cotidiana parece mostrar un perfil diferente, más negativo desde el punto de vista de los recursos humanos en las organizaciones; en general, a pesar de su potencial para satisfacer otros roles y necesidades vitales como la identidad personal, autoestima, interacciones sociales (Harpaz & Fu, 2002), el trabajo es considerado como una obligación y/o una necesidad para la casi totalidad de las personas en edad de trabajar; en la mayoría de las ocasiones, los puestos y lugares de trabajo han sido pensados y diseñados basándose exclusivamente en criterios de reducción de costes y beneficios para la organización, sin tener en cuenta las necesidades o repercusiones que ello pueda tener sobre los empleados.

Además, hasta no hace demasiado tiempo, se ha aceptado casi de manera generalizada, que los recursos tecnológicos y de capital son los responsables únicos del éxito de las organizaciones, descuidando por tanto, aspectos fundamentales relacionados con el bienestar de los trabajadores.

En el día a día no es infrecuente escuchar que alguien ha conseguido un trabajo “muy bueno”, o que otra persona tiene un “mal empleo”. Pero, ¿existen realmente los *trabajos buenos* y los *trabajos malos*? En este sentido, la sensación u opinión que sobre el propio trabajo tengan las personas que lo desarrollan y su nivel de satisfacción respecto al mismo cobran un rol determinante, pudiendo ser ésta una forma directa de evaluar la “bondad” de un trabajo determinado (Ritter y Ander, 2002). En relación con dicha satisfacción laboral, ésta puede concebirse como el grado de ajuste que los trabajadores experimentan entre sus necesidades, expectativas y beneficios del trabajo (Holland, 1985; Michalos, 1986), por lo que podemos relacionar la motivación laboral con la satisfacción que un trabajo en particular ofrece.

Por fortuna, parece que aunque, despacio y de manera discreta, se va haciendo cada vez mayor hincapié en la importancia de todos esos aspectos relacionados con los individuos que trabajan en una empresa, y que no sólo les afectan a ellos mismos, sino que pueden jugar un papel fundamental en la consecución de los objetivos empresariales. Cuando la preocupación por el bienestar de los trabajadores parece estar más de actualidad que nunca, aspectos laborales como la satisfacción, las necesidades de los empleados o las condiciones de trabajo están atrayendo con fuerza el foco de atención de investigadores y profesionales de los Recursos Humanos.

Desde otra perspectiva, la económica, la *Teoría de Recursos y Capacidades* (encuadrada dentro de lo que se denomina *Análisis Estratégico*) se basa en los siguientes supuestos (Navas y Guerras, 1998):

✓ Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado, lo que explicaría las diferencias en su rentabilidad.

✓ Los recursos y capacidades tienen cada vez un papel más relevante en la estrategia empresarial.

✓ El beneficio de una empresa es función de las características del entorno y de los recursos y capacidades de que dispone.

Algunos de esos recursos son tangibles, como los inmuebles donde la organización desarrolla sus actividades, la tecnología o los activos financieros, mientras que otros recursos no tienen soporte físico propiamente dicho, son intangibles (como la cultura de la empresa o los conocimientos y habilidades que poseen sus integrantes).

Esta teoría se considera la precursora de la moderna corriente de la *Gestión del Conocimiento*, según la cual, de los activos mencionados antes, las personas son el recurso más valioso que una organización puede poseer. Cada vez más, la balanza se inclina a favor de los recursos intangibles de una empresa, pues son éstos los que la competencia no puede “copiar” fácilmente y los que tienen la capacidad de generar una ventaja competitiva sostenida en el tiempo. La siguiente cita lo expone de manera muy clara:

“En la mayor parte de sectores, hoy en día es posible comprar en el mercado internacional maquinaria y equipamiento comparable al que utilizan las principales empresas globales. El acceso a la maquinaria y al equipamiento no es un factor diferencial, pero sí lo es la capacidad para utilizarlo de forma eficiente. Una empresa que pierde toda su maquinaria, pero que tiene la capacidad y el conocimiento de su personal, puede volver a la actividad económica relativamente pronto. Sin embargo, una empresa que pierde a sus empleados pero mantiene su maquinaria, puede que nunca se recupere” (McLean, 1995).

La motivación y satisfacción laboral, las competencias o el compromiso de los trabajadores, son parte de lo que llamamos el Capital Humano de una organización, que es precisamente el encargado de generar los otros dos tipos de Capital, el Estructural (cultura organizacional, sistemas de información, procesos de trabajo, etc.) y el Relacional (las relaciones que los empleados forjan con los clientes, proveedores y otros stakeholders de la empresa), formando todos ellos el Capital Intelectual que una organización determinada posee en un momento concreto.

Analizar el rol del capital humano en el crecimiento económico de un país o una organización determinada, está cobrando una importante relevancia en los últimos años, tanto a nivel nacional como internacional. Así, existe un alto grado de consenso en que en esta nueva era económica, el capital humano se constituye en la base para la creación de valor empresarial (Norton, 2001), y desde hace ya más de una década, se vienen haciendo esfuerzos por tratar de “medir” estos intangibles, con herramientas como el *Balanced Score Card* (Kaplan y Norton, 1992).

Parece que los profesionales de Recursos Humanos son conscientes de que las organizaciones con mejor rendimiento empresarial son aquellas que además de adoptar las distintas prácticas de RR.HH. (como selección, formación, gestión del rendimiento, etc.), además las despliegan de forma que se alinean con la estrategia organizacional (Becker, Huselid y Ulrich, 2001). Pero son las personas de una organización las encargadas de que la estrategia de negocios establecida por la Alta Dirección se concrete en resultados financieros (Jiménez, 2001). Todas las actividades que se realizan desde el departamento de Recursos Humanos van encaminadas a conseguir que los empleados den lo mejor de sí mismos para conseguirlo, es decir, rindan el máximo posible. Pero el responsable de RR.HH. no puede estar solo al frente de esta labor, sino que todos los mandos de la organización deben tener presente que ésa es también su función principal. De hecho, la necesidad de una formación específica en lo que a habilidades directivas y técnicas de mejora del rendimiento (como motivación en el trabajo, clima o satisfacción laboral), ha venido siendo ampliamente reconocida en el mundo empresarial más reciente (Aniel, 1997).

Si, como se ha dicho, el capital humano resulta fundamental para la creación de valor en cualquier tipo de empresa, tanto más lo será para aquéllas pertenecientes al sector *servicios*, donde los empleados son con frecuencia el primer y único contacto del cliente externo con la organización, representando a ésta ante aquél (Bowen y Schneider, 1985). Estos trabajadores, denominados “*de primera línea*” (Crosby, Evans y Cowles, 1990), se convierten en un elemento fundamental en la formación de la imagen de la empresa prestataria del servicio en la “mente” de sus clientes.

Algunos servicios ya empezaron a prosperar hace tiempo, como en el sector de transportes, banca o seguros. Otros ramos de servicios son más novedosos e incluyen la aparición de empresas descomunales dedicadas a ofrecer servicios considerados comúnmente como corrientes y elementales: alimentación, hostelería, limpieza o seguridad (Normann, 1989).

Lo que está claro, pues los datos oficiales así lo indican, es que las empresas de servicios dominan el entorno empresarial a lo largo de todo el mundo del siglo XXI. Como ejemplo, sólo en la Unión Europea de los 27, este sector da empleo al 66% de los trabajadores, y la tendencia es de seguir en aumento (Paolli y Merllier, 2005).

Por todo lo que se acaba de comentar, pensamos que poder contar con métodos eficaces y eficientes que nos permitan predecir el rendimiento laboral de las personas, resulta de gran relevancia y ayuda para la práctica organizacional de hoy día.

Algunos de los aspectos que (según la bibliografía reciente consultada y que se irá comentando a lo largo de este trabajo) influyen en el **rendimiento laboral** de los trabajadores (y por ende, en los resultados de la organización) son: su **motivación**, sus características de **personalidad** y la percepción (más o menos positiva/negativa) que éstos tengan acerca de los **factores psicosociales** de su entorno de trabajo.

Es por ello que la presente investigación se centrará en estudiar la relación entre todos estos elementos y analizar el papel que las variables de motivación, personalidad y factores psicosociales juegan en el rendimiento que los trabajadores presentan en su entorno laboral.

En primer lugar, comenzaremos describiendo cada uno de estos cuatro aspectos por separado, comentando los diversos trabajos teóricos que los sustentan, así como su apoyo empírico. Posteriormente, se irán comentando las relaciones que numerosas investigaciones han ido demostrando entre todos ellos en los últimos años.

2. ¿QUÉ ES EL RENDIMIENTO LABORAL?

2. ¿QUÉ ES EL RENDIMIENTO LABORAL?

Antes decíamos que la gran mayoría de las actividades que los profesionales de los Recursos Humanos llevan a cabo en sus respectivas organizaciones están dirigidas a la consecución de un impacto positivo sobre el rendimiento de sus trabajadores.

Pero, ¿qué se entiende por *rendimiento laboral*? Uno de los autores de mayor renombre en este ámbito, Motowidlo (2003), lo concibe como el valor total que la empresa espera con respecto a los episodios discretos que un trabajador lleva a cabo en un período de tiempo determinado. Ese valor, que puede ser positivo o negativo, en función de que el empleado presente un buen o mal rendimiento, supone la contribución que ese empleado hace a la consecución de la eficacia de su organización.

Profundizando un poco más en el término, a la hora de conceptualizar el rendimiento, nos encontramos que existe una doble perspectiva. Por un lado, algunos autores y profesionales consideran el rendimiento en términos de resultados u outputs del trabajador (como por ejemplo, el número de clientes conseguidos o la cantidad de productos fabricados). Así, por ejemplo, para Campbell, McCloy, Oppler y Saer (1993), la eficacia de un individuo se refiere a la evaluación de los resultados de su rendimiento. Desde una perspectiva histórica, la conducta del empleado ha sido considerada una de las causas de estos outputs, siendo éste uno de los medios para evaluar la eficacia del rendimiento (Waldman, 1994). En las organizaciones se emiten juicios acerca de la eficacia de los trabajadores en función de los resultados que alcanzan o los outputs que producen. Por esto, se podría decir que medir el rendimiento es cuantificar lo que el empleado ha hecho y su evaluación consiste en asignar un juicio del valor o la calidad de esa medida cuantificada del rendimiento.

Sin embargo, como decíamos, existe otro grupo de especialistas y autores para los que lo correcto es considerar el rendimiento como un conjunto de conductas en el entorno laboral, en lugar de definirlo como el resultado de las mismas.

Desde este punto de vista, los términos *productividad*, *excelencia*, *eficiencia* o *eficacia* se referirían a los resultados, mientras que el *rendimiento* se refiere a los comportamientos que se dirigen a la consecución de dichos resultados.

De estas dos interpretaciones, a lo largo de la historia de la evaluación del rendimiento, parece haber dominado la perspectiva conductual, especialmente en los Estados Unidos, generando una gran cantidad de investigación e interés profesional en las formas conductuales de valorar el rendimiento (desarrollando instrumentos de medida como las escalas de evaluación conductual BARS, escalas de observación conductual BOS, escalas de expectativa conductual BES (Dolan, Valle, Jackson y Schuler, 2003).

Pero aún desde este punto de vista conductual, si bien el definir el rendimiento en términos de conductas nos ayudaría a ver la relación entre conductas y sus resultados, no se puede excluir a estos últimos. Los modelos conductuales precisan justamente que los resultados nos proporcionan el contexto del rendimiento, aclarando a los trabajadores hacia dónde debe dirigirse su conducta. De la misma manera, quedarnos en el extremo contrario, centrándonos en exceso y exclusivamente en el resultado, tampoco es eficaz. Por eso, al gestionar el rendimiento necesitamos tanto los resultados como las conductas, y ésta es precisamente, la tendencia actual en las organizaciones a la hora de evaluar el rendimiento de sus trabajadores.

En línea con la perspectiva conductual, otra vía de acercamiento al rendimiento laboral, se hace desde el modelo de competencias, para el que cualquier característica individual puede medirse o calcularse de forma fiable y puede servir para marcar la diferencia entre los trabajadores buenos y los que no lo son. Las competencias se expresan en forma de definición narrativa a la que acompañan algunos indicadores de conductas o formas conductuales específicas de demostrar la competencia en el trabajo (Spencer y Spencer, 1993). Las competencias son un factor que determina o causa el rendimiento, pero no son el rendimiento (resultado/output) en sí.

El grupo McBer se refiere a *competencias comunes*, esto es, las que todos necesitan para hacer el trabajo con un estándar mínimo aceptable, y no diferencian a los trabajadores, y *competencias diferenciadoras* que sí distinguen entre los trabajadores promedio y los buenos (Williams, 2003). Esta definición de McBer incluye en su concepción de competencia la idea de causalidad, y hacen referencia a características subyacentes de la persona así como a conductas.

Como apuntábamos antes, si nos concentramos demasiado en los outputs o resultados corremos el peligro de obviar los medios por los que se obtienen los resultados. Pero centrar excesivamente nuestra atención en las conductas puede llevar a olvidar la importancia de lo que el trabajador es. Por ello, seguramente sea mejor adoptar una perspectiva amplia de las competencias (como la del grupo McBer) que reconozca la importancia para el rendimiento de determinados aspectos del individuo, como es su personalidad (independientemente de que el rendimiento se defina como conducta o como resultado). Desde esa perspectiva, aunque definamos una competencia como el impulso de obtener unos resultados mediante sus manifestaciones conductuales, tales conductas son reflejo de una combinación de características personales que podrían fácilmente ser olvidadas si nos centráramos en las conductas exclusivamente (Williams, 2003).

De manera operativa, también se suele definir el rendimiento laboral como una función de la capacidad y la motivación del trabajador (Moorhead y Griffin, 1998). En este sentido, si la motivación es el estado psicológico de activación hacia el trabajo, su resultado conductual (y por esto, observable) es el rendimiento.

No obstante, no debemos olvidar, que como Campbell et al. (1993) afirman acertadamente, las consecuencias y los resultados en el trabajo no están bajo el control total y exclusivo del empleado, sino que pueden existir muchas otras causas de un mal rendimiento que no dependen del trabajador en sí, como por ejemplo:

- *Prácticas organizativas*: mala comunicación interna, formación escasa, destino no apropiado, falta de atención a las necesidades del trabajador, directrices de trabajo poco claras, etc.
- *Preocupaciones relacionadas con el puesto*: requisitos cambiantes o poco claros, aburrimiento o carga de trabajo excesiva, escasez de oportunidades de desarrollo, problemas con los compañeros, falta de recursos, falta de habilidades para el puesto, etc.
- *Problemas personales*: familiares, económicos, inestabilidad emocional, problemas para conciliar trabajo y familia, etc.
- *Factores externos*: sector con mucha competencia, conflicto entre los valores éticos del trabajador y las demandas del puesto, conflictos entre sindicatos y dirección, etc.

2.1. QUÉ MEDIR DEL RENDIMIENTO DE LOS TRABAJADORES

Como decimos, en el día a día el término rendimiento suele emplearse de forma poco estricta, incluyendo resultados y conductas. Pero aunque el rendimiento es conducta, no toda conducta es sinónimo de rendimiento, sólo la conducta que es relevante para los objetivos suele considerarse rendimiento. Entonces, ¿qué tipos de rendimiento o facetas del rendimiento debemos evaluar? Generalmente se distinguen 2 tipos diferentes de rendimiento en función de sus consecuencias para la organización (Borman y Motowidlo, 1993):

1. ***rendimiento de tarea o intra-rol***: se refiere a las conductas de los trabajadores respecto a sus tareas u obligaciones laborales, y se compone de diferentes elementos, como:
 - posesión de los conocimientos, habilidades y/o técnicas necesarias para realizar las tareas
 - formación para otros trabajos o actualización para los cambios en las demandas de las mismas tareas
 - aplicación del conocimiento, tareas y técnicas para conseguir los objetivos organizacionales

Este tipo de conductas de tarea puede ser de dos tipos: el primero se basa en la transformación de materias primas en bienes y servicios. El segundo implica realizar tareas que faciliten la anterior, como por ejemplo, la planificación o la supervisión.

2. **contextual o extra-rol:** conductas que la organización no exige de manera formal, pero que son necesarias para su éxito global (Brief y Motowidlo, 1986).

Se caracterizan por ser:

- *voluntarias:* nunca están entre las obligaciones del puesto
- *intencionales:* es el individuo quien decide comprometerse con su empresa a través de sus comportamientos
- *positivas:* pretenden beneficiar a la organización
- *desinteresadas:* la principal motivación no es un bien personal, aunque no lo excluya.

Los trabajadores pueden contribuir al contexto del trabajo de distintas maneras:

1. mejorando las circunstancias psicosociales de la organización: al promover la cooperación, comunicación, confianza, etc. entre los empleados, o al colaborar para evitar o reducir los conflictos.
2. aumentando su predisposición para incrementar el valor de la organización gracias a sus conductas (por ejemplo, aceptando condiciones de trabajo adversas).
3. realizando conductas que ayuden a la empresa a ahorrar recursos (por ejemplo, reutilizando el papel impreso).

Otros autores se refieren al rendimiento contextual como "**conducta de buena ciudadanía organizativa**" (Bateman y Organ, 1983), "**conducta organizativa prosocial**" (Brief y Motowidlo, 1986) o "**conductas suplementarias a la función**" (Van Dyne, Cummings y Parks, 1995), aunque no son términos exactamente equivalentes.

Este tipo de rendimiento está generando numerosísimas investigaciones en los últimos años. Así, por ejemplo, Podsakoff, Ahearne y MacKenzie (1997) examinaron los efectos de las conductas de ciudadanía organizacional sobre la cantidad y calidad del rendimiento en un grupo de operarios de una fábrica de papel. Los resultados indicaron que la conducta de ayuda y la deportividad tenían efectos significativos sobre la cantidad de rendimiento y que la conducta de ayuda tenía un impacto significativo también sobre la calidad del trabajo.

Aunque las conductas del rendimiento contextual no sean parte formal del trabajo como se decía antes, sí suelen ser una expectativa implícita. En el mundo laboral y empresarial actual existen razones para pensar que deberían ser requisitos de casi todos los puestos. Por ejemplo, el énfasis que se da hoy día a la calidad total y a la atención al cliente implica que en muchos trabajos este tipo de conducta se convierta en una exigencia más explícita (Bowen y Waldman, 1999).

Apoyando el punto anterior, algunas investigaciones (MacKenzie, Podsakoff y Fetter, 1991, 1993) indican que los responsables del personal de ventas otorgan gran importancia a las conductas de buena ciudadanía organizativa (altruismo, conductas cívicas, dedicación) a la hora de evaluar el rendimiento de los comerciales. Aquellos concluyeron que la evaluación global de un vendedor venía más determinada por sus conductas de buena ciudadanía que por sus ventas. Motowidlo y Schmit (1999) apuntan a otros estudios que demuestran que el rendimiento contextual influye en las valoraciones de los supervisores sobre el rendimiento global de sus subordinados, y otros estudios muestran una asociación entre el rendimiento contextual y los indicadores de la eficacia organizativa. Así, por ejemplo, muy recientemente, Payne y Simsarian Webber (2006) han estudiado la relación entre satisfacción laboral, compromiso afectivo, conductas de buena ciudadanía organizacional y orientación al servicio, satisfacción del cliente y lealtad del mismo. Sus resultados apuntan que la satisfacción del empleado está positivamente relacionada con las conductas de buena ciudadanía organizacional, con la orientación al servicio de los trabajadores, y desde el punto de vista de la empresa, también se relaciona con la satisfacción y lealtad del cliente.

Por tanto, parece quedar claro que dichas conductas son importantes para el rendimiento organizativo, por lo que éstas deberían establecerse de manera explícita por parte de la dirección para que los trabajadores sepan que son importantes.

Una faceta del rendimiento contextual que últimamente está generando gran cantidad de investigación (Fortmann, Leslie y Cunningham, 2002; Roberts, Harms, Caspi y Moffitt, 2007) es la de los *comportamientos contraproducentes* en el trabajo, que son aquellos comportamientos realizados de forma intencionada, por algún empleado, siendo considerado por la empresa como contrarios a sus intereses. Entre éstos, podemos señalar:

- Robo y comportamientos relacionados
- Destrucción de la propiedad
- Mal uso de la información
- Mal uso del tiempo y los recursos
- Realización de comportamientos no seguros
- Absentismo
- Baja calidad del trabajo
- Consumo de alcohol y/o drogas
- Acciones verbales inapropiadas
- Acciones físicas inapropiadas (por ejemplo, acoso sexual)

Aunque como decimos, se han asociado últimamente a las conductas de ciudadanía organizacional, debatiéndose el hecho de si son los dos polos de un mismo continuo, o constructos diferentes pero relacionados. En esta última línea se sitúan Spector y Fox (2002) para los que los dos tipos de comportamientos se relacionan entre sí por la expresión de emociones: positivas, en el caso de la ciudadanía organizacional, y negativas, en el caso de los comportamientos contraproducentes.

Muchos modelos de rendimiento incorporan este tipo de conductas, como Murphy (1989, 1990; Murphy y Cleveland, 1995), que plantea un modelo en el que distingue cuatro grupos de conductas en el trabajo:

1. *conductas orientadas a la tarea*
2. *mantenimiento de las relaciones interpersonales*
3. *conductas generadoras de inactividad* (alcohol y drogas, absentismo)
4. *conductas destructivas o peligrosas*

Por la misma época, Hogan y Hogan (1989) describen el desarrollo y validación de una medida de personalidad diseñada para evaluar un constructo llamado delincuencia organizacional. Los datos de diversos estudios muestran que puntuaciones en esta medida se relacionan con una amplia gama de indicadores de conductas laborales, positivas y negativas. Las personas con puntuaciones bajas, se implican en distintos comportamientos contraproducentes en el trabajo; las personas con puntuaciones altas tienden a ser estimadas por sus supervisores y compañeros.

Roberts et al. (2007), en una muestra de trabajadores jóvenes encuentran que aquéllos que habían tenido desórdenes conductuales en la niñez y juventud eran más propensos a mostrar comportamientos contraproducentes en el trabajo.

Salamin y Hom (2005) exploraron el efecto de la curva de desempeño sobre la rotación externa con una amplia muestra (más de 11.000) de empleados de banca suizos. En línea con la investigación de Trevor, Gerhart y Boudreau unos años antes (1997), en la que los trabajadores con mejor y peor desempeño tenían mayor rotación que los empleados “medios” sus resultados señalaron que el rendimiento estaba relacionado de manera curvilínea con las salidas de la empresa.

Por su parte, también Campbell (1990, et al., 1993) presenta en su teoría del rendimiento un modelo de 8 factores que lo componen:

1. ***Competencia de tarea específica del puesto:*** grado en que es capaz de realizar las tareas básicas o técnicas fundamentales para el trabajo. Son las conductas específicas que distinguen el contenido básico de los distintos puestos.
2. ***Competencias de tarea no específicas del puesto.***
3. ***Competencias en la comunicación oral y escrita.***

4. ***Demostración de esfuerzo.*** Grado de compromiso del trabajador con las tareas del puesto, de manera constante e intensa en condiciones adversas.
5. ***Mantenimiento de la disciplina personal.*** Grado en que el empleado evita las conductas negativas (como el consumo de alcohol y drogas en el trabajo, la infracción de las normas o el absentismo en exceso).
6. ***Voluntad de facilitar el trabajo del grupo y de los empleados.*** Apoya a los compañeros, ayudando a solucionar problemas, siendo un buen modelo, y manteniendo los objetivos a la vista.
7. ***Supervisión/liderazgo.*** Conductas dirigidas a influir en el rendimiento de los subordinados mediante la interacción personal.
8. ***Gestión/administración.*** Conductas dirigidas a articular objetivos para la unidad o empresa, organizar personas y recursos o contribuir a la resolución de situaciones problemáticas.

2.2. LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO

“La evaluación del rendimiento ha sido la práctica más ensalzada, criticada y debatida de todas las prácticas de gestión durante décadas” (Lawler, 1994).

Por el epígrafe anterior ya sabemos qué facetas podemos evaluar del rendimiento de los trabajadores, pero ¿para qué nos sirve la evaluación del rendimiento? Ésta puede servir para muy diversos objetivos:

- Tomar decisiones de Recursos Humanos con fundamento: retribución variable (retribuir a los trabajadores en función de su rendimiento, no sólo del puesto que ocupen), promociones, despidos, etc.
- Mejorar el rendimiento de los trabajadores: identificar sus puntos fuertes y débiles, aquellos aspectos en los que debe mejorar.
- Ser instrumento para comunicar normas y valores de la organización: qué se exige de los empleados y cómo conseguirlo.

- Comprobar la validez de otras prácticas de Recursos Humanos: selección (cuál es el rendimiento de los empleados reclutados a través de distintas fuentes), formación (comprobar si sirven los planes de formación para mejorar el rendimiento de los empleados), retribución (qué efectos sobre el rendimiento tiene el sistema de incentivos empleado), etc.

En cualquier caso, sea cual sea el objetivo perseguido, las medidas del rendimiento deben estar ligadas a los objetivos estratégicos de la organización. Una medida inadecuada del rendimiento seguramente influirá muy poco en la consecución de los objetivos. Algunas de las críticas más frecuentes a la medida del rendimiento son: que los objetivos para la evaluación del rendimiento están poco definidos, que no tienen conexión con la estrategia organizacional (o entran en contradicción con ésta), o el hecho de que es posible que sólo se emplee para castigar a los “malos” trabajadores.

Sin embargo, las medidas del rendimiento sirven (o deberían) como puntos de referencia para los trabajadores, pues si éstos no saben dónde se encuentran (con respecto a su rendimiento), difícilmente llegarán a donde deberían estar (lo que la empresa quiere de ellos). Para ello, también es fundamental que los evaluados conozcan los "criterios" de evaluación, o lo que es lo mismo, aquellos aspectos o dimensiones del trabajo de los individuos que se miden o evalúan. Estas dimensiones les informan de la cantidad y calidad del trabajo que la organización espera de ellos. El punto fundamental para que un sistema de evaluación resulte eficiente es que, además de que los criterios estén en consonancia con el contexto de la organización (su cultura, estrategia, etc), éstos se perciban como justos y se complementen con otras prácticas de gestión de Recursos Humanos (formación, compensación, etc.). El tipo de criterio seleccionado, facilitará un tipo u otro de medida del rendimiento. A grandes rasgos, podemos diferenciar entre:

1. Medidas objetivas.

El rendimiento se mide en función de lo que el empleado obtiene en su trabajo (número de ventas, nuevos clientes, piezas fabricadas, etc.). El sistema más extendido de este tipo de evaluación es la dirección por objetivos. A partir de los objetivos de la empresa y el departamento, evaluador y evaluado establecen una serie de objetivos para una fecha determinada, que deben ser claros, medibles y específicos. En la fecha establecida, se evalúa en qué medida se han conseguido los objetivos. En la mayoría de los casos, lo habitual es apoyarse en una evaluación más subjetiva.

2. Medidas subjetivas.

El evaluador valora el grado en que el trabajador posee ciertas características (evaluación por rasgos) o muestra ciertos comportamientos en su puesto de trabajo (evaluación por comportamientos o competencias). Esta forma de evaluar el rendimiento pretende incentivar aquellos comportamientos que puedan mejorar los resultados económicos. Así, aunque éstos no sean buenos, si el trabajador ha hecho todo lo que estaba en su mano, puede incluso recibir buenas evaluaciones y no verse perjudicado injustamente.

El peligro con las medidas subjetivas es que nos pueden proporcionar valoraciones poco válidas (es decir, que las calificaciones no se corresponden con el nivel de rendimiento real del empleado). Numerosas investigaciones han puesto de manifiesto que existen un gran número de factores (sociales y psicológicos) que pueden influir en los evaluadores a la hora de valorar subjetivamente el trabajo de otros. Algunos de ellos, son los siguientes:

- **Efecto halo:** propensión a valorar distintas dimensiones de forma parecida, permitiendo que la calificación que dan en una dimensión del trabajo influya en las calificaciones de otras dimensiones del rendimiento de la misma persona (Balzer y Sulzky, 1992).

- ***Error por restricción del intervalo:*** el evaluador restringe todas sus valoraciones a un pequeño abanico de la escala de valoración, valorando a todos de forma parecida, pudiendo dar lugar a errores de benevolencia, de tendencia central o de severidad. Este error y el anterior son unos de los más estudiados.
- ***Experiencia del evaluador:*** los evaluadores con menor experiencia suelen ser más severos, pues parecería que tienen que demostrar su capacidad como evaluador y tomar decisiones difíciles. Según adquieren autoconfianza con la experiencia, se vuelven más benévolos.
- ***Simpatías del evaluador por el evaluado:*** en ocasiones, las valoraciones del rendimiento pueden reflejar las preferencias afectivas de aquél por la persona que está evaluando, teniendo poco que ver con la calidad del trabajo de ésta.
- ***Inferencia del evaluador de la autoevaluación del evaluado:*** si el supervisor considera que el trabajador a quien tiene que evaluar piensa que ha hecho un buen trabajo, experimentará la presión de las expectativas y le costará más encontrar justificación para una mala valoración.
- ***Facilidad de observación:*** se ha comprobado que cuanto mayor sea la oportunidad que tenga el evaluador de observar el trabajo del evaluado, más altas son las valoraciones. Algunas veces, puede ser que el empleado efectivamente ha rendido mejor. Pero hay otros casos en que es más por la motivación del evaluador que por el rendimiento real del evaluado. La evidencia empírica muestra que, en general, los supervisores tienden a buscar información positiva sobre el rendimiento de sus evaluados, para evitar así las consecuencias negativas de las malas evaluaciones (como sus quejas o resentimiento). Si el evaluador busca información positiva, cuanto más oportunidad tenga de observar el trabajo del evaluado, mayor será la oportunidad de encontrar tal información.

La tendencia actual es emplear cada vez con mayor frecuencia la *evaluación de 360°*, esto es, obteniendo información procedente de múltiples fuentes (compañeros, subordinados, el propio trabajador, clientes internos o externos). La lógica de este sistema es que el trabajo tiene múltiples dimensiones, algunas de las cuales el supervisor no puede observar pero sí otras personas. Al proporcionar feedback de múltiples personas, la fiabilidad y validez de la retroalimentación puede verse mejorada sustancialmente frente a la evaluación única del supervisor (Mount, Judge, Scullen, Sytsma y Hezlett, 1998).

Aunque es el tipo de evaluación preferible sobre todo para aquellos trabajadores que están en contacto directo con los clientes, este sistema de evaluación no está libre de problemas, pues las evaluaciones procedentes de distintas fuentes pueden ser muy discrepantes. Además, no debería asumirse que los distintos evaluadores de un trabajador tienen las mismas expectativas sobre el rendimiento del trabajo. Esto debería tenerse en cuenta al usar herramientas de evaluación de 360°, pues, como decimos, es posible que diferentes valoraciones sobre el rendimiento se deban a que se tienen unas expectativas diferentes, no a que haya diferentes percepciones de lo que el trabajador ha conseguido.

Por otro lado, los directores suelen atribuir las causas del rendimiento a factores internos, es decir, a las características del trabajador, sobre todo cuando el rendimiento es bajo. Por el contrario, los trabajadores suelen atribuir un rendimiento insuficiente a factores externos, a aspectos del trabajo o la organización que están fuera de su control. Los evaluadores suelen ser más duros al valorar conductas de los trabajadores que tienen consecuencias afectivas (especialmente si son graves) para el propio evaluador que otro tipo de conductas.

Algunos autores han encontrado interesantes correlaciones entre las propias evaluaciones de rendimiento y aquéllas realizadas por los supervisores de los trabajadores (Primoff, 1980; Jaén, 2006).

De acuerdo con algunas investigaciones (Moore y Small, 2007), las personas suelen pensar que son mejores que otros en tareas sencillas y peores que los demás cuando se enfrentan a tareas difíciles. Estos autores proponen como explicación la de la información diferencial, según la cual, sólo se trata de que tenemos más información sobre nosotros mismos que sobre los demás. Así, cuando el propio desempeño es excepcional (tanto bueno como malo), es a menudo razonable asumir que el de los demás no lo es tanto. El resultado es que la gente cree que están por encima de la media en tareas fáciles y por debajo en las difíciles. Estos efectos son aumentados cuando las personas tienen información precisa sobre su propio desempeño y se atenúan cuando las personas obtienen información sobre el desempeño de los demás. Korsgaard, Meglino y Lester (2004) estudiaron el grado de acuerdo entre las auto-evaluaciones y las evaluaciones del supervisor con trabajadores orientados a los demás, encontrando que había un mayor acuerdo entre ambas, como sugiere la investigación internacional sobre culturas colectivistas.

Judge, LePine y Rich (2006) evaluaron en qué medida el narcisismo está relacionado con la auto-evaluación y evaluación de los demás en cuanto a liderazgo, comportamientos contraproducentes, así como rendimiento en la tarea y contextual. Los resultados del primer estudio revelaron que el narcisismo se relacionaba con auto-evaluaciones de liderazgo aumentadas, incluso controlando los 5 Grandes. El 2º estudio también reveló que el narcisismo se relacionaba con auto-percepciones de liderazgo aumentadas. Mientras que el narcisismo se relacionaba positivamente con auto-evaluaciones de liderazgo, se relacionaba de manera significativamente negativa con otras evaluaciones de liderazgo. El estudio 2 también revelaba que el narcisismo se relacionaba con auto-evaluaciones más favorables de comportamientos contraproducentes y rendimiento contextual comparado con otras evaluaciones (supervisor). Como se había hipotetizado, el narcisismo estaba más fuertemente relacionado de manera negativa con el rendimiento contextual que con el rendimiento en la tarea.

2. 3. MODELOS EXPLICATIVOS DEL RENDIMIENTO LABORAL

Los primeros modelos del rendimiento no precisaban con exactitud su naturaleza, pero lo consideraban como una función de las habilidades y la motivación del trabajador, como se ha mencionado anteriormente (Moorhead y Griffin, 1998) y esto se mantiene con fuerza en las teorías actuales. Sin embargo, éstas han elaborado considerablemente la proposición original, demasiado básica.

a. Un ejemplo fundamental es la teoría del rendimiento presentada por **Campbell** (1990). Según ésta, hay 3 determinantes básicos de la conducta:

1. **conocimiento declarativo**: los conocimientos sobre los hechos y las cosas (saber qué hacer), principios, objetivos, autoconocimiento. Es función de muy diversos factores: habilidad, personalidad, intereses, educación, formación, experiencia, aptitud/interacciones de trato.
2. **conocimientos sobre los procedimientos y habilidades**. Habilidad cognitiva, psicomotora, física, de autogestión, interpersonales. También son función de los elementos anteriores.
3. **motivación**, definida como conducta de elección, es decir:
 - la elección de actuar o invertir esfuerzo
 - la elección del nivel de esfuerzo
 - la elección de persistir en el tiempoÉsta es función de cualquiera de las variables independientes establecidas en cualquier teoría de motivación.

Como vemos, el modelo propone que la causa directa de lo que las personas hacen es una función de los conocimientos, las habilidades y la motivación, aunque la combinación exacta no queda clara, ya que no es fácil definir el rol de los factores individuales (Viswesvaran y Ones, 2000).

b. Otro modelo fundamental es el de **Furnham** (1992), que considera cinco factores básicos relacionados con el comportamiento laboral:

- *Habilidad*. Grado en el que el trabajador puede realizar con eficacia los múltiples procesos de coordinación necesarios para alcanzar una meta concreta. Incluye tareas que van desde las relativamente simples (como de coordinación mano-ojo) hasta las más complejas, que requieren procesos de decisión intelectual, y que se relacionan con la inteligencia (aunque son distintas).
- *Factores Demográficos*. Factores como el sexo, la edad o la educación. Generalmente, los factores demográficos se relacionan con los factores biográficos (como por ejemplo, lugar que ocupa entre sus hermanos, ocupación de los padres, etc.) y son distintos de los factores psicográficos (que se refieren a creencias y valores del individuo).
- *Inteligencia*. Capacidad de pensamiento abstracto y crítico. A pesar de los debates sobre este constructo (por ejemplo si es hereditaria o aprendida, cómo debe medirse, etc.), muy pocos dudan de su efecto sobre la conducta organizacional.
- *Motivación*. Al igual que la inteligencia, es multidimensional y abstracta; se refiere a la tendencia a atender a unos estímulos más que a otros, acompañada de una emoción, y el impulso que causa unas acciones más que otras. Por ello, se habla de la fuerza de motivaciones particulares, como la necesidad de logro.
- *Personalidad*. Se refiere a todos aquellos rasgos fundamentales o características de la persona que se afianzan con el tiempo y que determinan patrones de respuestas consistentes ante las situaciones diarias. Se supone que los rasgos de personalidad sirven para explicar el qué, por qué y cómo del funcionamiento humano.

Según este modelo, la personalidad se sitúa en el centro del modelo, sugiriendo su precedencia en términos explicativos sobre los otros. Por otro lado, la relación de bidireccionalidad entre todos estos elementos sugiere que se influyen de manera recíproca, y además, cada uno de ellos (por sí mismo y en combinación con los demás) influye recíprocamente sobre la conducta laboral.

Estas explicaciones del rendimiento centradas en lo personal son deficientes, ya que no prestan suficiente atención a los factores externos o del contexto.

c. Los primeros modelos que procuraron incorporar los factores situacionales/contextuales eran algo elementales. Sin embargo, la visión actual (Guzzo y Gannett, 1988; Waldman, 1994) reconoce que los factores situacionales pueden tener efectos facilitadores (potenciadores o impulsores) y limitantes. Los primeros, llevarían el rendimiento al máximo nivel posible, mientras que los segundos, restringirían el rendimiento hasta el mínimo aceptable (Guzzo y Gannett, 1988):

Factores facilitadores o potenciadores: ciertos factores del sistema que afectan indirectamente el rendimiento, influyendo en primer lugar sobre aspectos del individuo. Los potenciadores personales deben incluir aspectos de los sistemas de RRHH, procesos de liderazgo y diseño del trabajo que puedan desarrollar y motivar a los trabajadores (Waldman, 1994).

Factores limitantes e inhibidores: se trata de características de procesos tecnológicos y de trabajo, políticas, estructura y cultura organizativas.

Otros factores más específicos e identificados como limitantes serían los investigados por Peters y O'Connor (1980), como: las herramientas y el equipo, el tiempo disponible y el entorno de trabajo. Los resultados de algunos de estos últimos han sido revisados por Baron (1994).

Por ejemplo, el ruido, el calor o el frío excesivos tienen un efecto negativo; el nivel de iluminación, la calidad del aire o la concentración de gente, son otros ejemplos de factores del entorno. Baron opina que estos factores ejercen un efecto indirecto sobre el rendimiento (y otros resultados, como las actitudes en el trabajo).

Los factores del entorno influyen considerablemente en una amplia gama de mecanismos y procesos internos del individuo. Bacharach y Bamberger (1995) indican que las limitaciones pueden tener un impacto negativo sobre el rendimiento de determinadas tareas, impidiendo al trabajador aprovechar al máximo sus conocimientos, habilidades y capacidad de trabajo, y reduciendo su nivel de esfuerzo.

Otro modelo del rendimiento laboral que incluye factores personales y de situación es el de **Cardy y Dobbins** (1994), interesante porque trata de reunir los dos puntos de vista del rendimiento comentados al principio: el de los resultados y el de las conductas. Estos autores distinguen entre lo que el trabajador hace, produce o entrega (resultados del trabajo) y las conductas relevantes para ello, considerando ambos aspectos como dos categorías del rendimiento. Así, los resultados del trabajo vienen determinados conjuntamente por los factores del sistema y por las conductas relevantes: la relación entre los factores personales y los resultados del trabajo no es directa, sino que opera a través de las conductas relevantes para el trabajo.

En relación con los factores situacionales, Schneider y Hough (1995) realizan una relación más exhaustiva de los mismos. De forma abreviada, tendríamos:

<i>Características de las tareas:</i>	<p>Consistencia de la tarea</p> <p>Fase de adquisición de habilidades para la misma</p> <p>Cantidad de estructura de tarea</p> <p>Tiempo invertido en la tarea</p> <p>Presión de plazos para completarla</p> <p>Variedad de habilidades, identidad y significado de la tarea, autonomía, feedback</p>
<i>Características de los objetivos:</i>	<p>Especificidad</p> <p>Complejidad</p> <p>Dificultad</p> <p>Gratificación asociada a la consecución de objetivos</p> <p>Conflicto con otros objetivos</p> <p>Rendimiento frente al objetivo por excelencia</p>
<i>Características del entorno físico:</i>	<p>Condiciones ambientales (luz, ruido, temperatura)</p> <p>Momento del día</p> <p>Peligro de daño físico</p> <p>Organización del lugar de trabajo (elementos estructurales)</p> <p>Lugar de trabajo (oficina/teletrabajo)</p>
<i>Características de la función:</i>	<p>Ambigüedad</p> <p>Sobrecarga</p> <p>Conflicto de funciones</p>
<i>Características del entorno social:</i>	<p>Compañeros de trabajo (de todos los niveles)</p> <p>Estilo de gestión del superior</p> <p>Cohesión del grupo de trabajo</p> <p>Apoyo social (trabajo, amigos, familia)</p> <p>Trabajo en equipo vs. trabajo independiente</p>
<i>Características de la organización:</i>	<p>Valores</p> <p>Sistemas de gratificaciones</p> <p>Nivel de participación de los empleados</p> <p>Nivel de inestabilidad organizativa</p> <p>Naturaleza de políticas y procedimientos administrativos</p> <p>Estructura organizativa</p>

En conclusión, no parece haber duda de que tanto los factores personales como los del sistema influyen en las conductas y los resultados del trabajo, es decir, en el rendimiento laboral. Por ejemplo, un comportamiento laboral contraproducente como es el absentismo, los estudios han demostrado que los factores personales (incluyendo las circunstancias individuales) son un factor determinante, pero la cultura y las políticas organizativas que gestionan el absentismo también son importantes.

Además de todos los factores situacionales mencionados, debemos tener muy en cuenta la interacción persona-sistema. Cada uno de nosotros posee diferentes valores, motivos, etc., y no respondemos igual a un sistema determinado. No es sólo el sistema el que puede afectar al trabajador, sino que éste también puede afectar al sistema. La percepción del empleado tiene un papel importante, pues aunque ciertos factores del sistema puedan verse como limitaciones, también es posible, según Guzzo y Gannett (1988), percibirlos como un reto. Este es un aspecto fundamental para la gestión de los recursos humanos en cualquier organización, pues nadie puede negar que hay numerosos aspectos subjetivos de la relación laboral, que son tanto más importantes cuanto que es casi imposible medir todas las características objetivas de cualquier trabajo (Ritter y Anker, 2002).

3. LA MOTIVACIÓN EN EL ENTORNO LABORAL

3. LA MOTIVACIÓN EN EL ENTORNO LABORAL

La creciente preocupación por las necesidades, no solamente económicas de los trabajadores y el deseo de desarrollar mecanismos que incrementen o al menos mantengan los niveles de eficacia laboral en un entorno de competencia, han hecho que la motivación laboral se considere el proceso micro más estudiado en la psicología del trabajo.

El objeto de estudio de la Psicología de la Motivación es conocer porqué los seres humanos se comportan y piensan de la forma en que lo hacen, porqué las personas y los animales inician, eligen o persisten en realizar acciones específicas en circunstancias determinadas (Mook, 1987). Otras facetas de la Psicología también se ocupan de esto, como son la psicología de la personalidad o la del aprendizaje. Sin embargo, a pesar de las numerosísimas teorías existentes (como veremos a continuación) y la gran cantidad de investigaciones que éstas han generado, existe una falta de progreso teórico y claridad conceptual en el área de la motivación (Judge e Illies, 2002).

En la vida cotidiana, el término motivación se usa con 2 significados distintos:

- las metas que las personas tienen.
- los procesos mentales que emplean para intentar conseguir dichas metas (por ejemplo, las expectativas de obtener un buen empleo). Estos procesos mentales incluyen las decisiones sobre lo que se quiere y sobre cómo conseguirlo.

La mayoría de las teorías básicas de la motivación laboral recogen de una u otra forma este doble enfoque.

Aunque la motivación laboral es un constructo hipotético (Mitchell y Daniels, 2003), es decir, un concepto que representa un supuesto proceso que no puede observarse ni medirse directamente, la motivación es esencial para casi cualquier comportamiento de las personas en su entorno laboral, ya que se puede considerar (volviendo a lo que acabamos de comentar en el apartado anterior sobre *rendimiento*) que el principal determinante de la conducta laboral es, además de la capacidad del trabajador y las limitaciones situacionales (facilitan o dificultan la conducta del mismo), la motivación laboral (Muchinsky, 2000).

También en esta línea, se sitúan Latham y Pinder (2005), para quienes la motivación es un proceso psicológico resultado de la interacción entre el individuo y el entorno.

Unos años antes, Pinder (1998) habla de la motivación laboral como el conjunto de fuerzas internas y externas que inician comportamientos relacionados con el trabajo y determinan su forma, dirección, intensidad y persistencia. Las *fuerzas* son el conjunto de necesidades, impulsos, instintos y factores externos que habitualmente se han estudiado en la investigación sobre motivación, y que en ocasiones se han denominado *activación*. La *dirección* está relacionada con las actividades laborales a las que se dirige la energía del trabajador, se refiere exactamente a qué comportamientos y a qué nivel de compromiso. La *intensidad* se relaciona con la cantidad de motivación que el individuo desarrolla durante una actividad, que es variable en función del entusiasmo que ponga; se trata de cuánto de su capacidad psicológica y/o física dedica a un comportamiento determinado. La *persistencia* se relaciona con el mantenimiento de la energía a lo largo del tiempo, es decir, por cuánto tiempo mantiene la intensidad y dirección.

Algunas aproximaciones a la motivación enfatizan aspectos de la persona como sus necesidades, valores y personalidad. Otras aproximaciones se centran más en el entorno, incluyendo las recompensas. Casi todos, preferimos trabajar por las recompensas extrínsecas y/o intrínsecas que conlleva. Sin embargo, cada individuo tiene cantidades y tipos de motivaciones para trabajar muy diferentes.

Hay diversas razones evidentes de porqué la gente trabaja, ya que, entre otras, éste se convierte una fuente:

- de ingresos
- de actividad y estimulación
- de contactos sociales
- de auto-realización y auto-actualización

El número de metas específicas que un trabajador puede elegir es ilimitado. Sin embargo, para que una teoría de la motivación resulte ampliamente aplicable, precisa la identificación de un número limitado de metas básicas que regulen el comportamiento humano en el trabajo.

Como se comentaba anteriormente, a lo largo de los años se han desarrollado muchas teorías de la motivación. Algunas de ellas son teorías amplias sobre el comportamiento humano, otras, se centran en el ámbito laboral, son más específicas. Las teorías más recientes tienden a ceñirse a un dominio específico, (como por ejemplo, el comportamiento altruista en el trabajo), es decir, especifican el elemento direccional de la motivación, intentando poder decir más sobre la intensidad y la persistencia.

3. 1. PERSPECTIVAS TEÓRICAS DE LA MOTIVACIÓN

Realizar un compendio de las teorías que sobre la motivación han ido surgiendo, no resulta tarea fácil, por la gran cantidad y diversidad de las mismas. Por eso, si seguimos la clasificación empleada por Porter, Bigley y Steers (2003), se puede hacer una distinción fundamental, en función de que se trate de teorías centradas *en la persona, en el contexto y en las relaciones entre ambos*.

A. TEORÍAS BASADAS EN LA PERSONA

En los años 40 del siglo pasado, la psicología humanista se incorpora a esta área, y se introducen conceptos como el desarrollo, autoestima y autorrealización entre las necesidades que las personas buscan cubrir por medio del trabajo.

a.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades: quizá la teoría más conocida a nivel popular es la formulada por Maslow en 1943. Este ha sido uno de los enfoques teóricos que más impacto ha tenido sobre la psicología aplicada, incluyendo el área del trabajo. Postula la existencia de 5 tipos de necesidades jerarquizadas (de abajo a arriba): necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima-estimación y de autorrealización. Cada una de estas necesidades funciona como agente motivacional, pues producen un desequilibrio psicológico que empuja a la persona a realizar acciones que ayuden a corregir esa situación de déficit. Sólo se puede experimentar una necesidad cuando el individuo tiene cubiertas todas las de orden inferior.

El impulso experimentado por la privación de esas necesidades inferiores lleva a la persona a realizar conductas mucho más inmediatas que el impulso ocasionado por las superiores. Esta teoría no es capaz de explicar de forma completa y exacta la complejidad de los antecedentes de la conducta laboral. Existe poca investigación que realmente apoye sus conclusiones e incluso algunas de sus proposiciones han sido totalmente rechazadas.

a.2. Teoría X/Y: McGregor (1960) especifica los principios que rigen dos modelos distintos de dirección de los trabajadores: X para una dirección de estilo taylorista, e Y para una dirección humanista.

Según el primero:

- A las personas no les gusta trabajar, por lo que hay que obligarlos mediante coacción. El trabajador medio prefiere ser dirigido, rechaza la responsabilidad y desea la seguridad ante todo lo demás.

- El trabajador es egoísta e indiferente ante los objetivos de la organización.
- Los trabajadores, por naturaleza, son resistentes a los cambios.
- Los trabajadores son crédulos, no muy inteligentes y pueden manipularse con facilidad.

Según el estilo más humanista de dirección:

- Los trabajadores no son pasivos por naturaleza. Si son así es por la forma en que las organizaciones los tratan.
- Las personas poseen, por naturaleza, el potencial para desarrollar y asumir responsabilidades y comportarse de acuerdo con los objetivos organizacionales.
- Es responsabilidad de los directivos reconocer esos potenciales y hacer posible que los trabajadores los desarrollen, estructurando las políticas de forma que las personas puedan conseguir sus propias metas mientras cumplen las de la organización.

a.3. Teoría de los motivos sociales: enunciada por McClelland, en 1961 (a partir de las investigaciones de H. Murray sobre motivos y rasgos de personalidad). Empleando metodologías proyectivas, McClelland llegó a la conclusión de la existencia de dos tipos de motivos que servirían para explicar la conducta:

- motivos primarios:** directamente involucrados en la supervivencia de la persona, son innatos y dependen de bases fisiológicas, como el hambre, la sed o el sexo.
- motivos secundarios:** pueden ser personales o sociales; los primeros se satisfacen de forma independiente a las relaciones sociales. Los motivos sociales por el contrario se van adquiriendo y modificando a través de las interacciones sociales.

Estos tres motivos sociales son:

1. **motivación de logro:** tendencia a buscar el éxito en tareas que implican la evaluación del rendimiento. La persona muy motivada por el logro se caracteriza por su interés en conseguir un estándar de excelencia.

2. **motivación de poder:** distinguiendo entre el poder personal (que se caracteriza por el deseo de dominar y controlar el comportamiento de los demás) y el poder socializado (que se activa por la posibilidad de ganar una votación).
3. **motivación de afiliación:** interés por establecer, mantener o restaurar una relación afectiva positiva. Se asocia a cuatro tipos de recompensas sociales (Hill, 1987): el afecto positivo o estimulación asociada con la cercanía interpersonal, el elogio, la reducción de miedo o estrés y la comparación.

a.4. Orientaciones motivacional intrínseca y extrínseca

Las recompensas por las que los trabajadores realizan sus tareas son de muy distinta naturaleza, aunque suelen agruparse en: orientación motivacional extrínseca e intrínseca. La motivación intrínseca es entendida como el conjunto de afectos y necesidades personales que empujan a la acción, cuya naturaleza es completamente psicológica, no fisiológica. Este tipo de motivación se basa en las necesidades innatas de competencia y de autodeterminación. La primera de ellas lleva a las personas a buscar y conseguir desafíos que son adecuados a sus capacidades y así la competencia se adquiere como resultado de la interacción con estímulos que suponen retos para el individuo. Esta necesidad está, por lo tanto, relacionada con el aprendizaje ya que proporciona el empuje necesario para realizarlo. La necesidad de autodeterminación está relacionada con la libertad de control necesaria para que la motivación intrínseca se muestre realmente operativa. Las personas buscan tener el control de sus propias acciones, siendo este deseo el centro del comportamiento intrínsecamente motivado.

Estos resultados laborales ocurren inmediatamente después del propio rendimiento, y se refieren a consecuencias relacionadas con la satisfacción o frustración de necesidades de superiores: sentimiento de logro, reconocimiento por parte de los demás, autoevaluación del desempeño, responsabilidad personal, progreso social y desarrollo personal que conlleva el trabajo. Éste se convierte en un fin en sí mismo y el trabajador experimenta un control interno de las recompensas obtenidas.

La motivación laboral extrínseca, por otra parte, explica el comportamiento en función de las consecuencias ambientales derivadas del mismo. En este caso, se trabaja a cambio de recompensas que no son propias de la actividad laboral que realiza la persona y sobre las que el trabajador experimenta un control externo (Salanova, Hontangas y Peiró, 1996). Ahora, el trabajo se trata de un instrumento para conseguir un fin. Los principales motivadores extrínsecos (dinero, estabilidad, posibilidad de promoción, buenas condiciones, participación en la toma de decisiones) funcionan siempre que el trabajador no los posea, los desee y sienta que puede conseguirlos. Sin embargo, los motivadores intrínsecos siguen motivando aunque ya se posean. Por ejemplo, ejecutar tareas con significado para el trabajador, es un fuerte motivador, independientemente del tiempo que se lleve realizando.

En este sentido, una de las Teorías más relevantes es el **modelo de las Características del Trabajo**, de Hackman y Oldham (1980). Estos autores propusieron que ciertas características de las tareas (ver figura 1) producen unos estados psicológicos que generan unos determinados resultados positivos, entre los que destaca la motivación intrínseca (o interna):

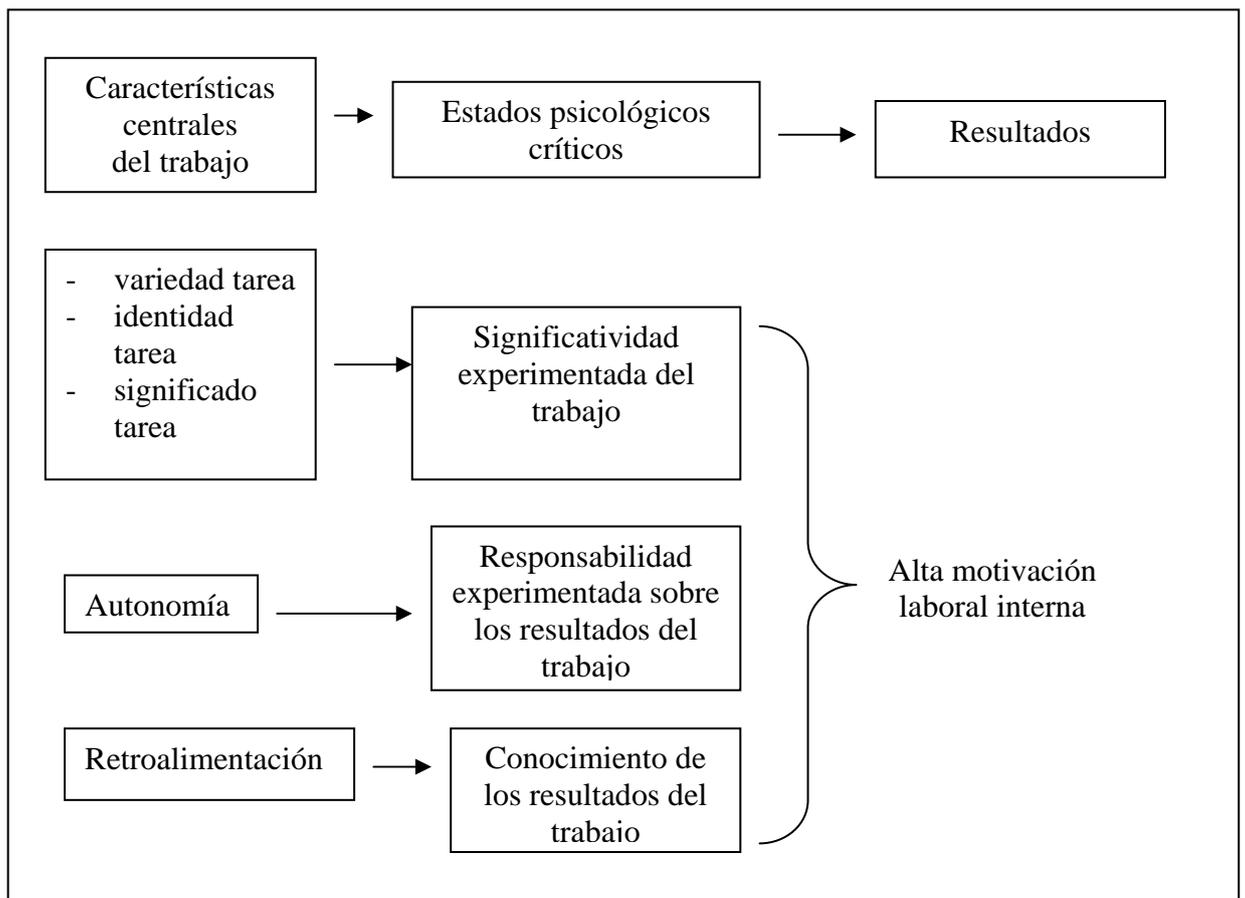


Figura 1: Modelo de las características del trabajo. Hackman y Oldham, 1980.

Estos estados psicológicos son internos a las personas y por ello, no se pueden manipular directamente por medio del diseño o la gestión del trabajo. Lo que se necesita, en cambio, son propiedades del trabajo mismo que sean razonablemente objetivas, medibles y cambiables, que fomenten esos estados psicológicos, que aumenten la motivación interna.

Pero algo fundamental para los responsables de recursos humanos, es que además de la motivación interna, esos estados psicológicos críticos tendrían otros resultados, como una alta satisfacción con el empleo y una elevada efectividad laboral.

Los autores del modelo especifican distintas variables moduladoras: los conocimientos y destrezas, la necesidad de desarrollo y la satisfacción que el trabajador tenga con el contexto laboral.

Los conocimientos y destrezas del trabajador determinan su adaptación o no a las tareas, ya que un puesto variado, pero que necesite gran cantidad de conocimientos, no será motivador para alguien que no los posea. La necesidad de desarrollo y la satisfacción con el contexto del trabajo también modulan las relaciones entre el puesto y los resultados esperados. Los trabajadores satisfechos con aspectos tales como el salario, la seguridad, resto de trabajadores, responderán de manera más positiva a trabajos enriquecidos, y si además de esto tienen una alta necesidad de autodesarrollo, se podría esperar un alto nivel de motivación laboral interna.

B. TEORÍAS CENTRADAS EN EL CONTEXTO (CONDUCTUALES)

b.1. Teoría de la reducción del impulso (Hull, 1952), que enfatiza el papel de las situaciones pasadas de estímulo-respuesta para explicar la motivación. Según esto, el comportamiento sería función de la interacción entre el número de veces que un comportamiento determinado ha satisfecho una necesidad concreta (estado de desequilibrio interno provocado por una carencia en el organismo) y la fuerza del impulso que dicha necesidad genera. De esta manera, la conducta es función del hábito o aprendizaje y del impulso o motivación (que puede ser primario, con base biológica, como la alimentación, o secundario, que surge por aprendizaje). En el caso de falta de alguno de ellos el organismo se ve motivado para recuperar el equilibrio.

b.2. Teoría del refuerzo o del condicionamiento operante: cuyo representante más conocido es Skinner (1953). Para éste, lo que determina el comportamiento son las consecuencias del mismo. El individuo se comporta de una manera concreta para obtener refuerzos positivos; así mismo, actuará para evitar castigos o consecuencias negativas. Esta es una teoría muy criticada por la ausencia de constructos cognitivos, considerados fundamentales hoy día en la explicación de la motivación humana (Thierry, 1998).

C. TEORÍAS CENTRADAS EN LA RELACIÓN ENTRE LA PERSONA Y EL CONTEXTO:

Las teorías incluidas en este tercer grupo, consideran tanto los factores cognitivos como los psicosociales y han sido muy utilizadas para explicar la motivación en el área laboral.

c.1. Teoría de la expectativa-valencia (Vroom, 1964), que en su origen se estableció para predecir el componente direccional de la motivación. Se ocupa más de estudiar la motivación de un individuo para realizar acciones distintas que en el hecho de que diferentes personas ejecuten la misma conducta. Según ésta teoría, las personas por un lado, calculan si son capaces de desarrollar un determinado comportamiento; por otro, si ese comportamiento les llevará a alguna consecuencia identificable, como recompensas o castigos, y finalmente, cuánto valoran esas consecuencias. Por ello, el comportamiento sería función de 3 variables multiplicativas:

- 1.** la ***expectativa***: creencia acerca de la posibilidad de que una conducta determinada (esfuerzo) conduzca a un resultado concreto. Se evalúa del 0 al 1 (0 creencia nula, 1 creencia total de la conexión entre esfuerzo y resultado).
- 2.** la ***instrumentalidad***: creencia de la probabilidad sobre la conexión entre un resultado (un cierto rendimiento laboral) con otro u otros resultados (mejora salarial, por ejemplo). Si es 1, la creencia de la conexión entre ambos resultados es total. Si se acerca a 0, la creencia es nula.
- 3.** la ***valencia***: orientación actitudinal que cada persona asigna a ciertos resultados o recompensas. Su valor puede ir de -1 a 1, según la importancia que la recompensa tenga para cada uno. En cuanto al terreno laboral, lo más importante de las valencias es que se refieren al nivel de satisfacción que la persona espera recibir de ellos, no al valor real que obtiene.

c.2. Teoría de la equidad

Enunciada por Adams (1965), establece que las personas buscan la justicia y la equidad en sus relaciones sociales. Por ello, evalúan continuamente a los demás, lo que hacen y sus consecuencias, y lo comparan consigo mismos. Si la comparación no se percibe equitativa, se genera una sensación de disonancia cognitiva que puede hacer que la persona reaccione de distintas formas:

- a. ***Cambios en las propias contribuciones/resultados:*** disminuyendo su esfuerzo laboral o incrementándolo si cree que así sus resultados van a ser equivalentes a los de su grupo de referencia.
- b. ***Cambios en las contribuciones/resultados de los demás:*** intentando convencer a aquellos con las que esta comparación es deficitaria para que disminuyan su esfuerzo. Si se decide por conductas contraproducentes en el trabajo puede resultar más dañino.
- c. ***Distorsión cognitiva:*** modificando sus percepciones respecto a las contribuciones y/o resultados de una de las partes de la comparación.
- d. ***Cambio de grupo de referencia:*** comparándose con otros trabajadores diferentes, con los que supone que saldrá beneficiado en la comparación.
- e. ***Abandono de las relaciones de intercambio:*** cambiando de puesto o marchándose de la organización.

El aspecto clave en esta teoría es la subjetividad de la percepción, pues lógicamente, no tiene que ser objetivamente verdad que otro trabajador obtenga más beneficios por menos esfuerzo que la propia persona que hace la comparación.

Posteriormente, esta teoría se ha enriquecido con la distinción entre ***justicia de procedimiento*** (procedimientos por los que la organización reparte las recompensas) y ***justicia distributiva*** (legitimidad percibida en la distribución de las recompensas).

Estas percepciones de justicia influyen no sólo sobre cómo desempeñan las personas su trabajo, sino también en la exhibición de más o menos comportamientos de buena ciudadanía en el trabajo.

Diversos estudios han confirmado las predicciones de esta Teoría cuando la inequidad va en contra de la propia persona, pero no cuando es a su favor. La crítica más importante se hace respecto a su imposibilidad de hacer predicciones concretas sobre las conductas que los trabajadores realizarán cuando intenten compensar sus percepciones de inequidad.

c.3. Teoría social-cognitiva (Bandura, 1986, 1988), establece que es necesario que actúen 4 componentes relacionados entre sí: el establecimiento de objetivos, la auto-observación, la auto-evaluación y las auto-reacciones. La auto-eficacia y la experiencia previa son fundamentales en el establecimiento de objetivos. Una vez fijados éstos, se producen los procesos de auto-observación (el individuo presta atención a aspectos específicos de su conducta que son básicos para una tarea determinada). Después comienza la auto-evaluación, y compara su rendimiento con sus referentes internos o los de personas importantes para el individuo. Esto genera auto-reacciones en forma de respuestas emocionales y conductuales, que aumentarán su auto-eficacia si son positivas y la disminuirán si por el contrario son negativas; en este caso, la persona decidirá aumentar su esfuerzo para reducir la discrepancia, cambiar sus estrategias, reducir sus objetivos o dejar la tarea.

Además de todas las teorías comentadas hasta ahora, Ambrose y Kulik, (1999) destacan otras varias, por la cantidad de investigación que han generado y su aplicabilidad al ámbito del trabajo:

d. Teorías sobre el establecimiento de objetivos

Diversos autores las consideran como los modelos más adecuados para explicar la motivación. Por ejemplo, Latham y Pinder (2005) afirman que éstas, son una de las más importantes de las últimas décadas. Dentro de este grupo de teorías, la más conocida es la *Teoría del establecimiento de metas*, de Locke y Latham (1990b), para quienes una meta es el blanco de los actos intencionales de un individuo. Las metas son diferentes de las intenciones: éstas son las representaciones personales que la persona debe acometer para conseguir una meta determinada.

Las metas que los trabajadores se fijan (como por ejemplo, un cierto nivel de rendimiento o una fecha límite para finalizar un proyecto) dirigen su acción y aquellas con las que se comprometen, determinarán en gran parte su rendimiento. Además del compromiso, otras variables determinarían la relación entre las metas y el rendimiento: la dificultad y especificidad de los objetivos, la retroalimentación sobre el rendimiento y la auto-eficacia del trabajador. Además, lógicamente, el trabajador necesita tener unos determinados niveles de habilidades, conocimientos, y destrezas para poder realizar la tarea.

e. Teoría de la Identidad Social: (Tajfel, 1972, 1978). Según ésta, el impacto que tienen las distintas necesidades varía dependiendo de la importancia de las normas y las metas asociadas con las categorías cognitivas de cada trabajador, definidas a niveles de abstracción variables (personales, sociales, económicos, etc). Por tanto, ningún nivel de necesidad es sustancialmente más importante para la motivación laboral que los otros. Por otro lado, las necesidades de base grupal son muy relevantes en aquellas situaciones en que la identidad social de las personas es fundamental.

f. Finalmente, en este trabajo incluimos también el **modelo de motivación psicosocial de Fernández-Seara** (1996), por basarse en él el instrumento de medida de la motivación que se ha utilizado en el presente estudio (ver figura 2). El modelo es el siguiente:

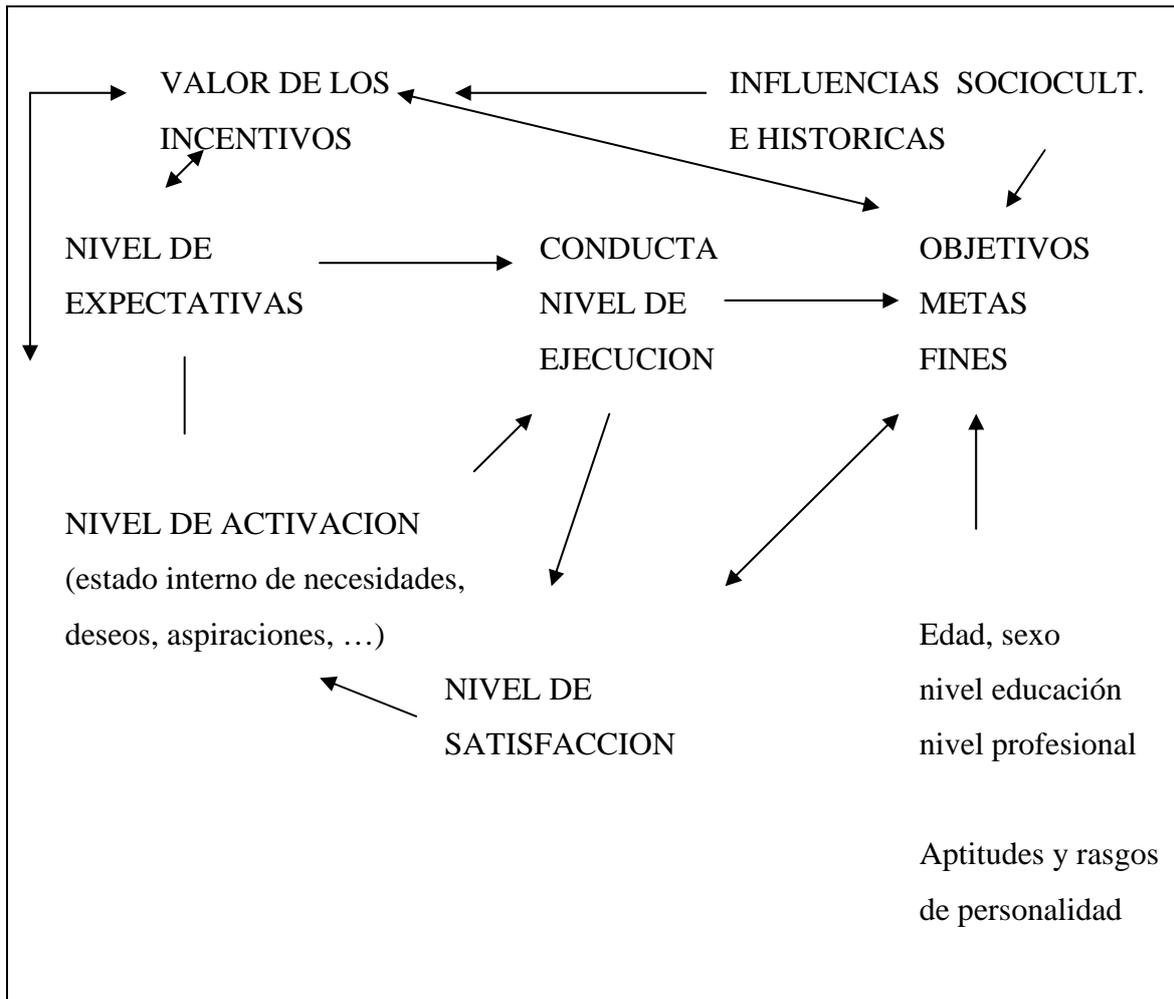


Figura 2: modelo de motivación de Fernández-Seara (1996)

Este modelo considera las motivaciones como un proceso complejo que incluye diversos componentes subjetivos (estado de necesidad, nivel de activación, aspiración, expectativas, valoración de los incentivos, satisfacción) y objetivos (incentivos, ejecución) que tienen un papel fundamental en la conducta de las personas.

Analizando factorialmente diversos aspectos motivacionales como: afiliación, estima, reconocimiento social, autoestima, realización, iniciativa, logro, poder y seguridad, se obtuvieron seis motivos básicos:

1. Aceptación e integración social: necesidad del individuo de tener relaciones afectivas con otras personas. Incluye los motivos de afiliación, pertenencia al grupo y aprobación social.

2. Reconocimiento social: se refiere a la búsqueda de aprobación social y estima por parte de los que le rodean, en función de sus esfuerzos y valía personal. Los trabajadores que se mueven por este motivo, tenderán a buscar prestigio personal y profesional, preocupándose su reputación y lo que los demás piensen de ellas.

3. Autoestima/autoconcepto: este motivo está relacionado con la valoración personal y la confianza en uno mismo.

4. Autodesarrollo: se trata de la necesidad y tendencia de las personas a desarrollar las capacidades propias y a fijar nuevas metas. Incluye los motivos de logro, realización, expresión creativa y desarrollo de la propia iniciativa.

5. Poder: preocupación que la persona tiene por conseguir prestigio y éxitos profesionales y buscar los medios y condiciones para influir y dirigir a otros.

6. Seguridad: se refiere a la búsqueda de estabilidad psíquica a través de sus circunstancias familiares, laborales y sociales.

Dentro de cada una de estas motivaciones, el modelo especifica los siguientes componentes de medida de la conducta motivante:

1. Activación motivacional. Es el factor motivante o acción motivadora de la conducta. Se trata de elementos que impulsan hacia la acción, pero que no son direccionales. Se refiere al estado de alerta y/o actividad general "arousal" que determina el comportamiento requerido para obtener unos objetivos.

2. Expectativa. Anticipación cognitiva por parte del sujeto sobre la probabilidad de realizar una tarea con éxito (o fracasar en ella). El trabajador percibe una cierta probabilidad de que haciendo un determinado esfuerzo alcanzará un determinado incentivo.

3. Ejecución. El nivel de ejecución representa la cantidad de esfuerzo que la persona pone en práctica para conseguir unas metas. Desempeño de las tareas en una situación dada.

4. Incentivo. Se refiere a la valoración que el individuo atribuye a hechos, acciones y situaciones...que pueden motivar la conducta o la importancia que concede a ciertos factores externos (condiciones ambientales del trabajo, salario, participación, etc). Los incentivos son elementos reforzadores que tienen un valor funcional para la persona.

5. Satisfacción. El nivel de satisfacción se refiere al grado según el cual los incentivos corresponden o superan el nivel de aspiración del individuo y que éste juzga justo o inadecuado, funcionando como regulador del éxito o fracaso.

Este modelo y el instrumento de medida de la motivación que de él se deriva, el cuestionario MPS, se ha empleado en numerosas investigaciones, para conocer las motivaciones de determinados grupos de sujetos. Así por ejemplo, en el estudio de Álvarez (2003), sobre una muestra de trabajadores pertenecientes al sector sanitario, se encontró que aquéllos estaban motivados sobre todo por las relaciones afectivas con otras personas (es decir, los motivos de afiliación, pertenencia al grupo, aprobación social), pero no así con el prestigio y éxito profesional.

También en su estudio con participantes de un programa de formación para desempleados, García-Sedeño, Barbero y García (2000); mediante análisis discriminante, encontraron que 8 de las 30 variables del MPS discriminaban entre el grupo de sujetos satisfechos y no satisfechos: para el factor *Aceptación Social*, el nivel de activación y el de incentivos, para el factor *Poder*, el nivel de activación (negativo), en el factor *Seguridad*, los niveles de activación (negativo) y ejecución, en el factor *Reconocimiento Social*, los niveles de activación y ejecución, y finalmente, en el factor de *Auto-desarrollo*, el nivel de expectativas. Por tanto, parece que el MPS es un instrumento útil para describir los niveles de motivación de grupos de trabajadores concretos y para discriminar entre éstos.

Sea cual sea el modelo escogido para explicar la motivación, y aunque a priori, pudiera parecer que las necesidades más básicas están cubiertas para la mayoría de los trabajadores en el siglo XXI, algunas investigaciones alertan de que no debemos dar por supuesto cuestiones como éstas. Así, recientemente Díaz-Guerrero y Díaz-Loving (2000), han estudiado las necesidades y valores de tres muestras de universitarios: mexicanos, estadounidenses y canadienses. Los resultados informan de que la necesidad de comer está satisfecha y es placentera en los tres países, pero difícil de satisfacer en México. La necesidad de salud está satisfecha en las dos muestras norteamericanas pero no en la mexicana, y por ello, más importante. Otra diferencia es que en los dos países del norte la necesidad de conocimiento debe ser satisfecha pero no así en la muestra mexicana.

3. 2. CÓMO INFLUYE LA MOTIVACIÓN EN EL RENDIMIENTO LABORAL

Que la motivación desempeña un papel fundamental en el rendimiento de los trabajadores no es algo nuevo, pues muy diversos autores han encontrado una relación significativa entre motivación y rendimiento. Ya en 1960, en un clásico estudio, Vroom, trabajando con dos grupos de sujetos, con alta y baja motivación, analizó las correlaciones entre puntuaciones de razonamiento no-verbal y evaluaciones del rendimiento; los resultados indicaron que la habilidad se relaciona con los resultados sólo en los empleados altamente motivados. Los trabajadores con alta habilidad muestran el efecto opuesto cuando no están motivados. Así parece que uno de los determinantes primarios de los resultados del trabajo (cualitativa y cuantitativamente) es la motivación laboral. Estos resultados son corroborados por otros estudios posteriores, como el llevado a cabo por Yeo y Neal (2004), en el que la capacidad cognitiva interactúa positivamente con la motivación.

También Blau (1993), descubrió que los componentes de la motivación *esfuerzo* y *dirección* contribuían al rendimiento laboral, pero también la combinación de ambos era muy importante.

Otras investigaciones han demostrado la importancia de las expectativas de éxito que tenga el individuo para explicar el comportamiento (Meece, Wigfield y Eccles, 1990).

Cacioppo y Petty (1982) describieron diferencias individuales en la tendencia a evitar o minimizar el esfuerzo cognitivo. Definieron la necesidad de cognición como una tendencia individual a comprometerse y disfrutar con el esfuerzo cognitivo, considerándola más una motivación cognitiva que una capacidad intelectual. Las diferencias en esa necesidad de cognición se corresponden con diferencias conductuales en la forma en que la gente afronta una tarea cognitiva. Por ejemplo, a las personas que tienen una elevada necesidad de cognición les resultan más placenteras las tareas difíciles y muestran una mayor tendencia a buscar nueva información (Cacioppo, Petty, Feinstein y Jarvins, 1996).

Mowday y Spencer (1981) demostraron que la motivación de logro estaba relacionada con el absentismo, uno de los comportamientos contraproducentes en el trabajo que, como hemos visto, puede ser considerada una de las facetas del rendimiento laboral. Según mostraron los datos de su investigación, las personas con baja motivación de logro presentan más absentismo que los que tienen un elevado nivel de motivación.

Kanfer (1995) señala que la motivación y el rendimiento presentan una influencia recíproca. No sólo la motivación puede afectar al rendimiento, sino que el rendimiento puede afectar a la motivación. Conocer cuál ha sido el rendimiento conseguido en una tarea determinada puede robustecer o atenuar la motivación futura, dependiendo del nivel de rendimiento, de las supuestas causas del rendimiento y de las condiciones de motivación. Esto estaría en línea con la Teoría del establecimiento de metas, de Locke y Latham ya comentada.

La hipótesis del nivel de activación (relación de U invertida entre rendimiento y activación) sugiere que el rendimiento es óptimo cuando la activación es intermedia, pero que disminuye mucho con niveles de activación extremadamente altos o bajos, habiendo sido probada con éxito en diversas áreas laborales (Russell y Mehrabian, 1975).

Según el estudio Manpower (2002), los trabajadores que se califican a sí mismos como “leales mutuos” (son leales a su empresa porque ésta se lo merece) son los que más motivados se encuentran, recomendarían a su organización como empleadora, así como a sus productos y/o servicios, y son los que mayor grado de compromiso tienen con la estrategia de negocio de su empresa (frente al grupo de trabajadores que se consideran leales aunque piensen que su organización no lo merezca, o bien aquellos otros que no sienten lealtad por su compañía, independientemente que lo merezca o no).

Muy recientemente, Wei-Chi, Chien-Cheng y Hui-Lu (2007) han llevado a cabo dos estudios longitudinales con agentes de seguros taiwaneses, cuyos resultados indican que el estado de ánimo positivo de los empleados predicen el rendimiento en la tarea de manera indirecta a través de procesos motivacionales (auto-eficacia y persistencia en la tarea) e interpersonales (ayudar y recibir ayuda de los compañeros).

A modo de conclusión, mencionaremos un interesante estudio cualitativo de 2006 llevado a cabo por la consultora Manpower en distintos países, en el que se han identificado los siguientes drivers que afectan a la motivación y el rendimiento de los trabajadores:

- ❑ Ser tratado con respeto
- ❑ Comprender qué se espera de ellos
- ❑ Poseer sentido de pertenencia a la organización
- ❑ Ser tratados con igualdad
- ❑ Tener acceso a herramientas, recursos e información para poder desempeñarse adecuadamente
- ❑ Recibir la formación necesaria para tener un buen rendimiento
- ❑ Tener una comunicación bi-direccional abierta y honesta (feedback)
- ❑ Trabajo en equipo
- ❑ Recibir reconocimiento
- ❑ Tener oportunidades para aprender, desarrollarse y progresar
- ❑ Conocer cómo su rol contribuye al éxito de la organización
- ❑ Seguridad

4. LA PERSONALIDAD DE LOS TRABAJADORES

4. LA PERSONALIDAD DE LOS TRABAJADORES

Desde la conceptualización de Personalidad en la Grecia clásica como *máscara*, *pretensión*, *apariencia*, hasta la definición actual que la concibe como un patrón complejo de características interrelacionadas, relativamente constantes y no conscientes, expresado casi automáticamente en las conductas, la personalidad ha sido protagonista de una inconmensurable cantidad de investigación.

La personalidad es un constructo hipotético que se proyecta en el tipo de actos que realizan cotidianamente las personas. Está compuesta por un conjunto de características cognitivas y tendencias conductuales que determinan las similitudes y diferencias en pensamientos, sentimientos y conductas de los individuos. Estas predisposiciones tienen continuidad en el tiempo y no pueden ser explicadas simplemente por las presiones biológicas, psicosociales o sociales del momento. Para Millon y Davis (2001), en la base de esas características encontraríamos tanto disposiciones biológicas como experiencias de aprendizaje, que se van organizando en estilos (formas más o menos estables de pensamiento, percepción, sentimiento, afrontamiento, relación).

En el estudio de la personalidad existen dos perspectivas históricas (Casullo, 2000): la nomotética (representada por Allport) y la idiográfica (representada por Murray). La primera se centra en la búsqueda de las unidades fundamentales que componen la personalidad, es un punto de vista general, a partir del cual, se puede estudiar cómo se expresa la personalidad de cada individuo. Por el contrario, la perspectiva idiográfica se centra en el individuo, pues la personalidad para esta tradición es lo que hace diferente a cada persona del resto, se ocupa de estudiar la personalidad de cada sujeto desde la biografía del mismo (transacciones entre su programa biológico genético y su entorno social, familiar y cultural).

4.1. PRINCIPALES MODELOS TEÓRICOS DE LA PERSONALIDAD

Igual que sucedía con la motivación, a lo largo de la historia de la psicología, se han desarrollado numerosos y diversos modelos explicativos de la personalidad. En aras de la brevedad, solamente revisaremos algunos de ellos, por la relevancia que han tenido y/o tienen en la actualidad.

a. Modelo de Extraversión y Neuroticismo de Eysenck (1967). Se trata de una de las teorías más sofisticadas, que especifica tres dimensiones de la personalidad factores relacionados con la conducta social: *extraversión*, *neuroticismo* y *psicoticismo*. Después, se añade la inteligencia. El modelo se centra en las dos primeras con sus polos opuestos, lo que da lugar a dos ejes que forman 4 grupos de sujetos (en función de sus puntuaciones en esas dimensiones): Extravertidos-Estables emocionalmente, Extravertidos-Inestables, Introversos-Estables e Introversos-Inestables. La causa de cómo sea cada individuo en relación a estas dimensiones, es fisiológica: la persona cuyo Sistema Nervioso Autónomo se active fácilmente ante cualquier estímulo, puntuará alta en Neuroticismo, mientras que aquel cuyo S.N.A. no sea lábil, será estable emocionalmente. La extraversión-introversión del sujeto dependerá del nivel de excitación cortical (a mayor excitación y susceptibilidad al condicionamiento, mayor introversión), esta es la llamada Teoría del Arousal/Activación.

De esta teoría han surgido el Inventario de Personalidad de Maudsley (*Maudsley Personality Inventory*, MPI), el Inventario de Personalidad de Eysenck (*Eysenck Personality Inventory*, EPI) y el Cuestionario de Personalidad de Eysenck (*Eysenck Personality Questionnaire*, EPQ). Estos cuestionarios se han sometido a una profunda investigación y se ha comprobado que son muy válidos (Helmes, 1989). El modelo de Eysenck tiene aún hoy día mucha consistencia (Ortiz-Tallo y Cardenal, 2004). Aunque ha sido aplicado a un rango muy amplio de actividades, desde la conducta criminal, la sexual, el fumar, la salud y el aprendizaje, las relaciones entre las dimensiones de la teoría de Eysenck y la conducta laboral se han estudiado muy poco, aunque existe evidencia de su utilidad predictiva en la esfera organizacional.

Por ejemplo, Cooper y Payne (1967) en un estudio realizado en el departamento de empaquetado de una fábrica de tabaco donde el trabajo era repetitivo y ligero, pusieron a prueba la idea de que los trabajadores introvertidos son mejores que los extravertidos para realizar tareas rutinaria. La adaptación al puesto, evaluada por los supervisores, correlacionaba negativamente con la extraversión, y aquellos trabajadores que abandonaron el trabajo 12 meses después eran significativamente más extravertidos que los que continuaban en su puesto. El neuroticismo también se relacionó con la inadaptación al puesto y con la frecuencia de ausencias no permitidas. También Savage y Stewart (1972) encontraron correlaciones negativas entre la extraversión y la evaluación del rendimiento.

b. Cattell y los 16 factores de personalidad

Basándose en la hipótesis de la sedimentación lingüística de Cattell (1943), según la cual las diferencias individuales más sobresalientes y socialmente relevantes están codificadas en el lenguaje cotidiano, este autor agrupó aquellos rasgos de la personalidad que consideró como sinónimos. Estos rasgos originales aparecen en menor o mayor número y formarán la base estructural de la personalidad, la cual consta también de rasgos superficiales, más numerosos, dependientes de los originales y que son manifestaciones del carácter. Cattell identifica de esta manera 16 dimensiones de personalidad (y de seis a nueve factores de segundo orden) que son supuestamente independientes e identificables, medibles válida y fiablemente. Estas dimensiones son procedentes del medio (o influidas por éste) y constitucionales (procedentes de los aspectos hereditarios propios del individuo).

El cuestionario 16PF de Cattell, publicado por primera vez hace unos 40 años, es uno de los más famosos de todos los tests de personalidad aplicados en el ámbito laboral. El que se trate de un test ampliamente utilizado por todo el mundo y que el propio Cattell lo haya investigado y defendido activamente, le han concedido una gran popularidad. Sus propiedades psicométricas del 16PF son buenas, y el problema del falseamiento de las respuestas parece estar controlado.

En el manual de dicho test, (Cattell, Eber y Tatsuoka, 1970) se puede encontrar evidencia de su extensa aplicabilidad. Los autores, en su libro sobre este instrumento presentan varias ecuaciones para calcular la eficacia de las personas en diversos puestos, basada en sus puntuaciones de personalidad.

Una revisión de la investigación ocupacional en la que se ha empleado dicho cuestionario, muestra que el 16PF ha funcionado bien en una amplia variedad de situaciones prácticas.

c. Modelo de los Cinco Grandes (Big Five):

Este modelo se propone como un intento de mediación y unificación entre los distintos puntos de vista existentes. Está representado por Costa y McCrae (1985), aunque bajo este paraguas se recoge a otros muchos autores que coinciden en que la personalidad está constituida por cinco factores. En él convergen dos tradiciones de investigación: la lexicográfica (como se comentaba en el modelo anterior) y la factorialista. El examen de las relaciones entre los diferentes descriptores de la personalidad ha evidenciado repetidamente la presencia de cinco grandes factores, con independencia de las técnicas de factorización empleadas, los procedimientos de evaluación, las características de las poblaciones y de los contextos lingüísticos y culturales (Caprara, 1995).

Ésta es la teoría más usada hoy en el ámbito laboral (Hough, 2001). En verdad, se ha realizado una gran cantidad de investigación que apoya la tesis de que existen 5 grandes dimensiones que actúan como base de las demás y que explican la mayor parte de la personalidad humana. Si bien las investigaciones sobre los 5 grandes rasgos de la personalidad surgieron a mediados del siglo pasado, no fue hasta la década de los 90 que se produjo una revolución, constatando a través de una ingente cantidad de investigación, que estos rasgos explican una gran parte de varianza del comportamiento humano.

Los rasgos en este modelo de la personalidad son bipolares, con dos polos extremos en los que muy pocas personas puntúan, encontrándose la mayoría de la población en los puntos intermedios de cada dimensión. Cada uno de los 5 grandes rasgos se encuentran sustentados por un elevado número de factores de segundo orden. Aunque no existe un acuerdo total sobre los nombres empleados para designar estos factores, los más usados son:

1. **Extraversión:** denominado también *sociabilidad o energía*, describe el grado de bienestar en las relaciones con otras personas. En un polo sitúa al individuo sociable, enérgico y asertivo, y en el otro, aquellas personas tímidas y faltas de asertividad.
2. **Conformidad:** también llamado *afabilidad*, indica la tendencia a la adaptación a los demás. En un polo se sitúan las conductas de confianza en los otros, cooperación o simpatía. En el opuesto, se encuentran las personas muy independientes, frías u hostiles.
3. **Consciencia:** así mismo llamada *escrupulosidad o tesón*, tiene en uno de los polos la persona con disciplina, responsabilidad, persistencia y orientación al logro, y en el otro, los individuos que se comportan de manera impulsiva, irresponsable o frívola.
4. **Estabilidad emocional:** o *ajuste*, muestra la disposición de la persona a soportar tensión. Los individuos más estables se muestran despreocupados, seguros de sí mismos y relajados. En el otro polo, las personas demuestran conductas habituales de nerviosismo, duda, tensión o afectividad negativa.
5. **Apertura a la experiencia:** indica el gusto por lo novedoso, refleja la imaginación, curiosidad y apertura al cambio. En el polo contrario, se sitúan las personas que suelen mostrarse cerrados ante las situaciones nuevas, sin imaginación ni ganas de experimentar.

Esta teoría no difiere en exceso de la de Eysenck o Cattell. El mismo Eysenck reconoce (1992) que sus 3 Factores son muy similares a algunos de los 5 grandes: la extraversión es la misma, el neuroticismo es igual a la estabilidad y el psicoticismo es similar al polo opuesto de la conformidad. También la última versión de la Teoría de los 16 factores ha incluido 5 dimensiones globales, reflejo de los 5 grandes factores.

Al parecer, no sólo los rasgos de personalidad serían universales, como apunta este modelo. Las investigaciones parecen indicar que otras características de los individuos tras las que se "esconde" la personalidad, también son consistentes a lo largo de culturas muy dispares. En este sentido, Day y Rounds (1998) investigaron los intereses vocacionales de Holland en varias muestras étnicamente diferentes: afro-americanos, americanos de origen mexicano, americanos de origen asiático y caucásicos, en total, más de 49.000 sujetos. Los resultados reflejaban una marcada estructura subyacente similar en dichos grupos, consistente con las interpretaciones convencionales de patrones de interés vocacional. El estudio de Day y Rounds avanza la idea de que las personas de diferentes etnias y sexos tienen el mismo mapa cognitivo del mundo laboral cuando se examinan las estructuras de sus preferencias vocacionales (que son manifestaciones de su personalidad).

En los últimos años se han utilizado diversos tests de personalidad para evaluar puestos de trabajo específicos. Parece que las preferencias por diferentes tipos de ocupaciones están determinadas en cierto modo por la personalidad. Castro y Casullo (2000) pretendían, a través del MIPS, examinar las diferencias individuales entre los estilos de personalidad de profesionales y personal administrativo. Tras realizar análisis factorial y de clusters, concluyeron que hay estilos diferenciales de personalidad para cada grupo ocupacional, pues se encontró una organización de personalidad diferente para cada uno de ellos.

Incluso parece ser que trabajadores de puestos que parecen estar más relacionados entre sí (por lo a que sus contenidos y funciones se refiere), también presentan diferencias de personalidad.

Recientemente, Rubinstein (2006) mide el autoritarismo en un grupo de oficiales de policía de la frontera israelí, otro de soldados profesionales y otro de guardias de seguridad de aeropuerto, además de un grupo de control, encontrando, tal como había hipotetizado, que son los primeros los que mayor autoritarismo presentan, aunque entre los otros dos grupos no aparecen diferencias significativas. El grupo de control empleado es el que menos autoritarismo presentaba.

Otro ejemplo de la universalidad de este modelo de la personalidad es el reciente trabajo de Rodríguez y Church (2003), centrado en el estudio de la estructura del afecto y sus correlatos de personalidad en una amplia muestra de universitarios mexicanos, comparándolos con los resultados previos de muestras de países tan diferentes como Estados Unidos, Filipinas y Estonia. Los autores encontraron un buen apoyo a la comparabilidad transcultural de las dimensiones globales del Afecto Positivo y Afecto Negativo. Además, descubrieron patrones bastante comparables entre las distintas culturas de relaciones entre las dimensiones del Big Five y las dos grandes dimensiones del afecto (Positivo y Negativo).

4. 2. CÓMO INFLUYE LA PERSONALIDAD EN EL RENDIMIENTO LABORAL

Dado el papel que el trabajo representa en la vida de las personas y tras la enorme popularización del modelo de los 5 Grandes, parece lógico que haya habido un enorme interés por investigar el papel de la personalidad en el ámbito laboral, tratando de analizar el efecto de los distintos factores de personalidad sobre el rendimiento. Para este entorno, es muy importante que los estudios identifiquen aquellos rasgos que nos permitan predecir el rendimiento en el puesto de trabajo. Así, hace ya unas décadas, en un trabajo clásico Hill (1975) comparó el rendimiento de los introvertidos y los extravertidos en una tarea monótona. Como había hipotetizado, encontró que los extravertidos tienden a dar respuestas más variadas que los introvertidos.

Desde entonces, un gran número de estudios apoyan la fortaleza empírica de estos cinco factores, en unos casos, como predictores del rendimiento global; en otros, para algunos trabajos concretos (Hurtz y Donovan, 2000). Así, Barrick et al. (2001) demuestran que el Tesón es un predictor válido para las medidas de rendimiento en diversa tareas; otros estudios similares también coinciden con ellos (Hough y Furnham, 2003; Kamdar y Van Dyne, 2007). La Estabilidad Emocional funciona como predictor cuando el criterio es el rendimiento global, pero la relación es menos consistente que en el caso de la Consciencia o Tesón con medidas específicas de rendimiento y con ciertos tipos de tareas. Sin embargo, este rasgo es buen predictor para puestos donde se requiere trabajo en equipo o interacción social elevada, ya que el polo opuesto a la Estabilidad correlaciona negativamente con el rendimiento para dichas tareas. Los otros 3 Grandes: Extraversión, Apertura y Conformidad, no parecen predecir el rendimiento global, pero sí son buenos predictores para puestos que requieran trato personal. Estos resultados parecerían por tanto, indicar, que para un trabajo de prestación de servicios en el que el trabajador tiene que interactuar con numerosas personas durante el desempeño de su puesto, sería deseable que éste puntuara alto en todos estos factores de personalidad.

Hogan y Holland (2003) comprobaron que según se pasaba de una evaluación del rendimiento general a unos criterios específicos, todas las dimensiones de personalidad del Big Five predecían de manera más precisa las variables criterio, con una validez estimada de .43 para Estabilidad Emocional, .35 para Extraversión, .34 para Afabilidad, .36 para Tesón y .34 para Apertura a la Experiencia.

También Skyrme, Wilkinson, Joseph y Morrison (2005) investigaron la utilidad de las variables de personalidad del Big Five para predecir medidas objetivas de la productividad de los trabajadores así como medidas subjetivas del rendimiento en situación de formación. Encontraron que el Tesón, la Estabilidad Emocional y la Afabilidad correlacionaban de manera significativa con la productividad. Además, Tesón, Estabilidad Emocional, Extraversión y Apertura a la Experiencia correlacionaban con el rendimiento en la formación de los nuevos empleados.

Ya unos años antes (1992) Hough encontró que la extraversión correlacionaba positivamente con la capacidad para aprender en contextos laborales.

Otro ámbito que se ha analizado intensamente es el del papel de la personalidad en los accidentes. Si como veíamos en páginas precedentes, algunos modelos de rendimiento laboral (Murphy, 1989, 1990; Murphy y Cleveland, 1995), incluyen las conductas peligrosas, también debemos por tanto, preocuparnos por conocer la influencia de los distintos factores en este terreno. Clarke y Robertson (2005) encontraron que un bajo nivel de tesón y de afabilidad eran predictores válidos y generalizables de que un sujeto se viera implicado en un accidente. El contexto del accidente actuaba como moderador en la relación personalidad-accidente, con diferentes dimensiones de personalidad asociadas a accidentes laborales y no laborales. Se encontró que la Extraversión era un predictor válido y generalizable de accidentes de tráfico, pero no de accidentes laborales.

A pesar de lo comentado hasta ahora, muchos han afirmado que las pruebas que miden personalidad no predicen bien el éxito en el trabajo. Según estas críticas, la mayoría de instrumentos no tienen validez y se pueden falsear pero sin embargo, se utilizan mucho. En un estudio con el objetivo de analizar el patrón de respuestas del inventario de personalidad MIPS (Millon, 2001) de sujetos sometidos a procesos de evaluación psicológica obligatoria para poder continuar en un proceso de selección, Castro y Casullo (2000) encontraron que algunas de las escalas de personalidad se distorsionaban más que en otro grupo de sujetos de evaluación voluntaria: los evaluados obligatoriamente, presentaban menos problemas personales y se mostraban más optimistas, independientes, asertivos, racionales. Aún así, los autores concluyen que una dosis de deseabilidad social en las respuestas es esperable, lo cual no invalida los protocolos. En el estudio de Komar, Brown, Komar y Robie (2008) también se señala que en algunas condiciones, el falseamiento puede estar asociado con una mejor validez de criterio de la medida de personalidad.

Para evitar el problema de las distorsiones en las respuestas (es decir, el intento deliberado de falsear las respuestas de los evaluados) y la impresión positiva (la tendencia inconsciente a verse de modo más favorable), se han diseñado escalas de control para medir la deseabilidad social de las personas, como es el caso del BFQ.

Aunque hace ya varios años, Hollenbeck y Whitener (1988) argumentaban que la mala evidencia disponible entonces sobre el poder predictivo de las características de personalidad podía deberse en gran medida a incorrecciones teóricas y problemas metodológicos, los revisores y críticos actuales son mucho más positivos sobre la posibilidad de encontrar fuertes relaciones entre las diferencias de personalidad y la conducta ocupacional, como así ponen de relieve numerosas investigaciones (Barrick y Mount, 1991; Hough, 1992; Salgado, 1997; Tett, Jackson y Rothstein, 1991). Tras una reciente revisión (Barrick, Mount y Judge, 2001) de los 16 meta-análisis realizados durante los años 90 sobre la relación entre personalidad y rendimiento, parece quedar establecida la conexión entre ambos. Barrick y Ryan (2003) también concluyen así.

Últimamente se está estudiando también la influencia que estos rasgos tienen en conjunto sobre el rendimiento. Así, por ejemplo, Witt (2002) ha mostrado que al presentarse la extraversión conjuntamente con la consciencia, el rendimiento es mejor, pero si la consciencia es baja, éste empeora. Si embargo, Hough (1998) expresa sus dudas respecto a lo adecuado de usar perfiles de personalidad para predecir y explicar comportamientos laborales, considerando mucho más oportuno utilizar los rasgos de forma aislada.

Bernstein, Schoenfeld y Costello (1982) estudiaron la adecuación del MMPI para la selección de oficiales de policía. De su estudio con 120 policías durante su formación y los primeros años de servicio, se desprenden varias correlaciones entre el MMPI y el desempeño laboral, apoyando el uso de este instrumento en la selección de policías. La estructura de componentes truncados derivada de la muestra original se mantuvo estable al aplicarla a 2.934 protocolos obtenidos de la policía, guardias de

seguridad y pacientes clínicos. Las dimensiones del MMPI relacionadas con la variable criterio generalmente no estaban relacionadas con la etnia ni el sexo.

McGregor (1996), investiga si los rasgos de personalidad, medidos con el MMPI Abreviado de Faschingbauer, pueden predecir de manera significativa el rendimiento laboral en vigilantes de seguridad norteamericanos a lo largo de un período de un año de servicio. Hipótesis 1: los rasgos de personalidad pueden predecir el rendimiento exitoso o malo. Hipótesis 2: hay diferencias en las medidas de personalidad entre vigilantes negros y blancos. Hipótesis 3: hay diferencia en la edad de los vigilantes que han seguido en la empresa y los que han abandonado. Tras los análisis estadísticos, 5 rasgos de personalidad resultaban útiles para predecir las variables de rendimiento de retención/abandono. Una escala de personalidad resultó útil para predecir la variable de rendimiento laboral de elogios. Hipótesis 1 recibió apoyo parcial, así como la 2. La 3 encontró que la edad era una variable significativa para predecir abandono. Los resultados globales indican que dos escalas del MMPI abreviado eran de alguna manera predictores válidos del rendimiento laboral de los vigilantes.

Mufson y Mufson (1998), empleando el Inwald Personality Inventory, trataron de predecir el rendimiento de un grupo de oficiales de policía empleados durante 4 años. Cuatro variables (puntuaciones elevadas en las escalas Infracciones de Conducción y Falta de Asertividad y bajas puntuaciones en las escalas Tipo A y Tipo Rígido) predecían de manera significativa aquellos policías que eran evaluados pobremente o expulsados.

Abraham y Morrison (2003) investigaron la relación entre la escala Tesón del PPI (Performance Perspectives Inventory) y el rendimiento laboral en una muestra de vigilantes de seguridad. El Tesón correlacionaba de manera positiva con la media de 12 evaluaciones del supervisor del rendimiento ($r=.30$, $n=55$). Tres subescalas del Tesón (Diligencia, Iniciativa y Minuciosidad) también correlacionaban de manera significativa con la medida del rendimiento laboral. También encontraron

correlaciones entre Tesón y variables demográficas (edad, sexo, nivel educativo y grupo étnico) y entre otras escalas del Big Five (Afabilidad, Extraversión, Apertura, Estabilidad) y el rendimiento.

Por otra parte, en cuanto a rendimiento contextual, parece que la personalidad funciona como predictor, especialmente la consciencia, que a su vez correlaciona negativamente con el absentismo y positivamente con auto-eficacia (Martocchio y Judge, 1997).

LePine y Van Dyne (2001), en un estudio de laboratorio replican los hallazgos pasados que indican que el comportamiento cooperativo es una forma de rendimiento contextual y proporcionan evidencia de que la comunicación constructiva orientada al cambio podría ser otra forma de rendimiento contextual. La consciencia, la extraversión y la afabilidad se relacionan más fuertemente con ésta última que con el rendimiento en la tarea. También aparecen relaciones de la afabilidad con el comportamiento cooperativo (positivas) y la comunicación constructiva orientada al cambio (negativas).

Numerosos estudios se han ocupado de investigar la personalidad en relación con el absentismo laboral. Así, por ejemplo, Bernardin (1977) estudió los correlatos del 16PF de la rotación y del absentismo en dos muestras para poner a prueba la hipótesis de que las puntuaciones extremas en los rasgos de inestabilidad emocional, ansiedad, orientación al logro, agresión, independencia, autoconfianza y sociabilidad están relacionadas con el absentismo. Solamente dos factores -conciencia y ansiedad - estuvieron asociados con el absentismo, pero no en los extremos. El autor pudo concluir que las variables de personalidad explicaban una pequeña pero significativa cantidad de la varianza al predecir el absentismo. Los individuos ansiosos y aquellos no muy "responsables" tendieron mucho más a no asistir al puesto de trabajo.

Keller (1983) encontró que dos factores de personalidad, baja autoestima y locus de control de salud externo, eran predictores significativos del absentismo junto con algunos factores demográficos.

Judge, Martocchio, y Thoresen, (1997) investigan el grado en que dimensiones del modelo de los 5 factores de personalidad se relacionan con el absentismo laboral. Los autores hipotetizaban que el neuroticismo y la extraversión predecirían de manera positiva el absentismo y el tesón, lo haría de forma negativa. Sus resultados sugieren que la extraversión y el tesón sí predicen el absentismo, y que parte de la relación entre estos rasgos y el absentismo está mediada por el histórico de absentismo.

Como comentábamos en páginas precedentes, algunos autores (Hough y Furnham, 2003) apoyan el uso conjunto de la inteligencia y aptitudes y rasgos de personalidad como predictores de los resultados laborales, ya que de esta manera mejoran considerablemente su validez. Sin embargo, Sackett, Gruys y Ellingson (1998), de acuerdo a la proposición general de que el rendimiento es una función multiplicativa de la capacidad y la motivación, realizan un estudio, conceptualizando la motivación en términos de características de personalidad. Los resultados, al contrario de lo esperado, indican que no se detecta la interacción capacidad-personalidad más allá de los niveles esperados por azar. También Schmidt y Hunter (2004) apuntan a la personalidad como predictora del rendimiento laboral, más allá de la capacidad cognitiva de los sujetos.

Jamal y Baba (2003) examinaron la relación del comportamiento global Tipo A y sus componentes (presión temporal y competitividad) con resultados individuales y organizacionales. El comportamiento global Tipo A estaba significativamente relacionado con estrés laboral, problemas de salud, satisfacción laboral, compromiso organizacional y motivación para dejar el trabajo.

Con una muestra de vendedores de seguros, Bluen, Barling y Burns (1990) encontraron que tras eliminar parcialmente el efecto de algunos factores biográficos y la impaciencia e irritabilidad, la personalidad tipo A predecía el número de pólizas vendidas, así como la satisfacción laboral. Sin embargo, algunos estudios han mostrado que el tipo A se relaciona positivamente con productividad y negativamente con satisfacción (Matteson, Ivancevich y Smith, 1984).

Igualmente, estos trabajadores suelen comprometerse más con los objetivos de la organización y rendir más (Phillips, Freedman, Ivancevich y Mateson, 1990), aunque con respecto a las metas, algunos autores señalan que los trabajadores tipo A se marcan altos estándares de rendimiento de manera irreal, por lo que no logran alcanzarlos con frecuencia (Ward y Eisler, 1987).

Otros autores han estudiado la relación entre la personalidad tipo A y otras dimensiones, encontrando asociaciones muy elevadas. Por ejemplo, Furnham (1984b) halló que el tipo A correlacionaba positivamente con extraversión, la búsqueda de sensaciones y la selección de estímulos.

Muchas de las investigaciones centradas en la personalidad de los trabajadores y sus resultados en el trabajo han tenido como objeto de estudio un único puesto de trabajo. Uno de los más evaluados ha sido el de policía.

Gibson (1982) utilizó el 16PF de Cattell para evaluar a una muestra de policías. Encontró que éstos tenían un perfil distinto en los 16 factores y que eran generalmente más inteligentes, estables emocionalmente, entusiastas, aventureros, dependientes del grupo y tranquilos que la población general.

Burbeck y Furnham (1985) encontraron que 319 aspirantes a policía municipal mostraron niveles mucho más elevados de extraversión estable en el Inventario de Personalidad de Eysenck que la norma.

Unos años antes, Spielberger (1979) a partir de su evaluación de las técnicas de selección de policías, concluyó que los perfiles de valores, actitudes e intereses de los oficiales de policía difieren de los de la población general, pero sin embargo, no parecen predecir el éxito ocupacional. Las medidas de intereses y de personalidad no correlacionan con las calificaciones académicas pero sí con las evaluaciones de los instructores y compañeros sobre la conveniencia para este trabajo. Tampoco para Lester (1983) hay mucha evidencia de que la evaluación psicológica sea útil para predecir el rendimiento de un oficial de policía. Según esto, parece que la comparación del rendimiento de los oficiales exitosos y los no exitosos no apunta ninguna diferencia clara que pueda utilizarse en la selección. Uno de los problemas parece ser que los diferentes tipos de policías, las diferentes zonas geográficas y los distintos países no son comparables, lo cual explicaría el que no se pueda encontrar ningún denominador común. Además, Spielberger (1979) señaló que las medidas del rendimiento que se estaban utilizando con frecuencia para identificar oficiales insatisfactorios no siempre eran fiables.

Numerosos estudios también han puesto de relieve fuertes relaciones entre los accidentes y los estilos de afrontamiento, la salud mental y el rendimiento laboral. Las causas pueden ser diversas. Así por ejemplo, los problemas personales asociados con acontecimientos negativos pueden ocasionar pérdida de sueño, aislamiento social y aumento del consumo de alcohol y drogas, factores todos ellos relacionados con los accidentes (Sheehy y Chapman, 1987). Por esto, es importante considerarlos también como una faceta del rendimiento de los trabajadores.

A nivel teórico existe una extensa bibliografía que permite sugerir que la extraversión (y los conceptos de activación relacionados, como la búsqueda de sensaciones) y el neuroticismo están muy vinculados con todo tipo accidentes. Aunque algunas de las mejores investigaciones se han centrado en los accidentes de tráfico, parece ser que estos rasgos pueden también predecir los accidentes laborales (Furnham, 1992).

Hansen (1989) midió en una muestra numerosa de trabajadores de la industria química el desajuste social general y la distracción (neurosis), la habilidad cognitiva, edad y experiencia en el puesto, encontrando que estas medidas pronosticaban los accidentes de forma independiente. Esto confirmó los resultados de investigaciones previas que sugerían que dos tipos de personalidad eran los más propensos a tener accidentes (Shaw y Sichel, 1970): *extravertidos socio-patológicos* (centrados en sí mismos, confiados en exceso, agresivos, irresponsables, resentidos, intolerantes, impulsivos, antisociales y autoritarios) y los *neuróticos-ansiosos* (caracterizados por la tensión, excesivamente sensibles a las críticas, indecisos, incapaces de concentrarse, fatigados, alicaídos, emocionalmente inestables, con sentimientos de inadecuación).

También muy recientemente, Skeel, Pilarski, Pytlak y Neudecker (2008), han puesto de manifiesto la relación entre la personalidad y el consumo de alcohol.

A la vista de todas las investigaciones comentadas, parece que no hay duda de que diversos rasgos de personalidad están implicados en una extensa variedad de problemas laborales.

Kiefer, Schinka y Curtiss (2004) examinaron las contribuciones del Modelo de los 5 Factores y los constructos de consistencia, diferenciación y congruencia persona-entorno del RIASEC (Holland, 1994) en la predicción de las evaluaciones del rendimiento laboral. La interacción de la diferenciación con la Afabilidad y la Consciencia explicaban una varianza del rendimiento laboral estadísticamente significativa en el caso de los hombres, mientras que la interacción de la congruencia con la Afabilidad y las subescalas Artística y Social estaban relacionadas de manera estadísticamente significativa con el rendimiento de las mujeres. Los resultados sugieren que el modelo de predicción del rendimiento laboral más exitosos debería ser substancialmente más complejo que las aproximaciones del RIASEC o del modelo de los 5 Factores, y debería incorporar interacciones con constructos del ajuste del trabajador, persona-entorno, tipos de ambientes laborales y género.

Thoresen, Bradley, Bliese y Thoresen (2004) pusieron a prueba la validez de los 5 Grandes rasgos de la personalidad para predecir el rendimiento (ventas globales) y las trayectorias de ventas (o patrones sistemáticos de aumento del rendimiento en ventas) en dos muestras de representantes farmacéuticos en dos etapas de su vida laboral: mantenimiento y transición. En la muestra de mantenimiento, la consciencia y la extraversión estaban positivamente asociadas con las diferencias inter-sujetos en ventas totales, mientras que sólo la consciencia predecía el aumento de rendimiento. En la muestra de transición, la afabilidad y la apertura a la experiencia predecían las diferencias en el rendimiento total y en las tendencias. Todos los efectos permanecieron significativos al controlar estadísticamente la situación laboral.

Desde la perspectiva del capital social, se sugiere que los empleados proactivos consiguen beneficios en el rendimiento a través del desarrollo de redes sociales que les proporcionan los recursos y latitud para perseguir iniciativas de alto nivel (Thompson, 2005).

Para finalizar, desde el punto de vista de los trabajadores, también resultaría interesante conocer cómo las variables de personalidad pueden estar detrás del nivel salarial o el estatus de los mismos. Hace ya varias décadas, Mettlin (1976) estudió a un gran número de trabajadores procedentes de distintos contextos laborales (administrativos y profesionales de una agencia de salud, supervisores de una organización pública, representantes sindicales, profesores universitarios). Los resultados señalaban que el patrón de conducta tipo A no sólo estaba relacionado significativamente con el status (medido por la categoría, el nivel de prestigio profesional y el salario), sino que también lo estaba con el avance rápido en la carrera, indicado por la categoría y el salario relativos a la edad.

Posteriormente, en una revisión de diversos estudios, Chesney y Rosenman (1980) confirmaron la relación entre personalidad tipo A y un alto status laboral; las personas tipo A presentaban una tendencia a describir sus puestos como de mayor responsabilidad, de más horas y con cargas más duras que los trabajadores tipo B.

Mucho más recientemente, Nyhus y Pons (2005) investigaron cómo las características psicológicas pueden ser recompensadas o castigadas en el mercado laboral. Los autores trataban probar hasta qué punto ciertas dimensiones de personalidad contribuyen a explicar las variaciones en ingresos. Encontraron que la Estabilidad Emocional estaba positivamente asociada con el salario tanto en mujeres como en hombres, mientras que la Afabilidad estaba asociada de manera significativa con salarios más bajos en el caso de las mujeres. Los hombres eran recompensados por Autonomía a medida que aumentaba su posición, mientras que el Tesón tendía a ser recompensado al inicio de una relación laboral.

4. 3. ¿CUÁL ES LA CONEXIÓN ENTRE PERSONALIDAD Y MOTIVACIÓN LABORAL?

Aunque los investigadores de la motivación muestran en general simpatía por las variables disposicionales de los individuos, (Hollenbeck, 1987), las variables de personalidad no tienen un papel prominente en la mayoría de las teorías de la motivación, como vimos en un apartado precedente. Aunque actualmente muy pocos dirían que los rasgos no deberían incluirse en una explicación integral de la motivación, el trabajo con los constructos de rasgos ha resultado problemático e insatisfactorio (Kanfer y Heggestad, 1997).

Sin embargo, muchos autores, como Hollenbeck y Whitener (1988) indican que las características de personalidad (que en su conjunto, reflejan diferencias individuales en valores, rendimientos, necesidades o creencias) deberían estar más relacionadas con la motivación que con la capacidad o habilidad para hacer algo.

También Chusmir y Hood (1988) estudiando la personalidad tipo A y la motivación de los sujetos, encontraron, como habían previsto, que el tipo A (para ambos sexos) estaba significativamente asociado con necesidad de logro, autonomía y poder, así como con el compromiso con el puesto, pero no con la satisfacción laboral.

Para Kanfer (1991), un problema esencial en la investigación de las influencias disposicionales sobre el comportamiento laboral procede de la falta de una perspectiva teórica unificada que nos ayude a comprender cómo y qué constructos de la personalidad influyen en el sistema motivacional de los trabajadores. Una dirección importante para la investigación futura es probar modelos que impliquen a los 5 Grandes Factores de la personalidad (Kanfer y Heggestad, 1997). Y al parecer, en los últimos años, la relación entre personalidad y motivación, y su papel sobre el rendimiento, ha atraído aún más la atención de los investigadores:

Lee, Sheldon y Turban (2003) han examinado los mecanismos por los que los rasgos de personalidad influyen en el rendimiento y la satisfacción. Específicamente, han analizado cómo 3 características de la personalidad (orientación a la autonomía, control y personalidad amotivada) influyen en el rendimiento y el disfrute a través de patrones de logro de metas, el nivel de las metas y el focus mental (aspecto importante del proceso de auto-regulación). Los resultados sugieren que los rasgos globales de personalidad pueden ayudarnos a comprender y predecir las estrategias motivacionales que las personas emplean en el trabajo para conseguir las metas.

Major, Turner. y Fletcher (2006) han investigado las conexiones entre los Cinco Grandes, la personalidad proactiva y la motivación por el aprendizaje. Los resultados muestran que la personalidad proactiva es, sólo en parte, un compuesto de facetas de los Cinco Grandes, que dan cuenta del 26% de su varianza. Los resultados mostraron que la personalidad proactiva, la apertura, extraversión y consciencia predecían la motivación por el aprendizaje.

Por su parte, pocos años atrás, Judge e Ilies (2002) realizan una revisión meta-analítica de la relación entre personalidad (los 5 Grandes) y motivación centrándose en tres de las teorías más investigadas en motivación: la teoría del establecimiento de metas, la teoría de las expectativas y la teoría de la auto-eficacia. Su conclusión general es que hay razones para creer que existen relaciones con respecto a varios de los 5 Grandes factores.

Por ejemplo, el neuroticismo estaba negativamente relacionado con la motivación en todas las perspectivas teóricas, mientras que la consciencia estaba positivamente relacionada con los 3 criterios motivacionales. Las correlaciones eran menos fuertes para los otros 3 factores (extraversión, afabilidad y apertura a la experiencia), y la dirección de las mismas era más inconsistente.

Barrick, Stewart y Piotrowski (2002) evalúan los procesos cognitivo-motivacionales que median las relaciones entre rasgos de personalidad y el rendimiento laboral, basándose en el acuerdo generalizado existente sobre el hecho de que medidas distales de la personalidad como los Big Five se conectan con el comportamiento laboral a través de constructos motivacionales próximos (Kanfer, 1991; McCrae y Costa, 1996). Los resultados de su estudio también apoyan esta idea.

Muy recientemente, Demerouti (2006) ha examinado la relación entre el “estado de flujo” en el trabajo (es decir, la absorción, disfrute del trabajo y la motivación laboral intrínseca) y el rendimiento laboral. Sus hipótesis eran las siguientes: a) las características motivadoras del trabajo están positivamente relacionadas con el estado de flujo en el trabajo y b) el tesón modera la relación entre el flujo y otras evaluaciones (in-rol y extra-rol) del rendimiento. Los resultados apoyan las hipótesis. Las características motivadoras del trabajo predicen el estado de flujo, y éste predice el desempeño in-rol y extra-rol sólo en los empleados con tesón.

5. LA PERCEPCIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL

5. LA PERCEPCIÓN DE LOS FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL

Como señala Semmer (2005), en el ámbito de la psicología se da una tendencia a reducir muchos de los fenómenos y problemas al comportamiento individual, actitudes, motivación, etc., algo contra lo que se rebela en lo que a la investigación sobre estrés laboral se refiere, pues los sistemas desarrollan su propia dinámica, y no puede explicarse o reducirse a las características personales. Treinta años atrás Katz y Kahn (1978) advertían que el comportamiento humano no podía explicarse exclusivamente en términos individuales, sino que éste se encuentra así mismo determinado por niveles sistémicos superiores. Es por esto, que si nuestro objeto de estudio son las personas en su entorno laboral, también será necesario tener en consideración las características de este último.

En este sentido, la Organización Internacional del Trabajo se refiere a los factores de riesgo psicosocial como la interacción entre los contenidos, la organización, la dirección del trabajo, las condiciones laborales y el entorno organizacional por un lado, y las competencias y necesidades de los trabajadores por el otro. Esta interacción puede constituir un riesgo para la salud de los trabajadores a través de sus experiencias y percepciones (O.I.T, 1986).

En la misma línea, estos factores han sido definidos por El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo de la siguiente manera: *“aquellas condiciones que se encuentran presentes en una situación laboral y que están directamente relacionados con la organización, el contenido del trabajo y la realización de la tarea, y que tienen capacidad para afectar tanto al bienestar o a la salud (física, psíquica o social) del trabajador como al desarrollo del trabajo”* (INSHT, 1997).

Una definición más breve nos la da el Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud (ISTAS 2002) al considerar los factores psicosociales como *“aquellas características de las condiciones del trabajo y, sobretudo, de su organización que afectan a la salud de las personas a través de mecanismos psicológicos y fisiológicos a los que llamamos estrés”*.

Como vemos, en la actualidad, todos los organismos y entidades destinados a proteger la salud de los trabajadores se muestran preocupados por el estudio de los factores psicosociales en el ámbito laboral. Que puedan perturbar el bienestar de los individuos es muy importante, pero también lo es que su rendimiento laboral se pueda ver afectado, como veremos más adelante.

Fuera de nuestro país, tanto en América (con la alianza del NIOSH y la APA para promocionar una nueva subdisciplina, la psicología de la salud ocupacional) como en Europa (con la creación de la Academia Europea de Psicología de la Salud Ocupacional) también se están haciendo grandes esfuerzos por conseguir lugares de trabajo más saludables, gracias a la evaluación, prevención y formación (Kelloway y Day, 2005).

Cuando las exigencias del entorno laboral no se corresponden con la capacidad individual, o las oportunidades que ofrece el entorno no están a la altura de las necesidades y expectativas del individuo, se produce un ajuste deficiente persona-entorno, que puede causar estrés. Ese ajuste dependerá tanto de factores situacionales como de las características individuales y del grupo. Algunos de los principales factores situacionales que dan lugar a desajustes son:

- ***Sobrecarga cuantitativa.***: Tener demasiado que hacer, deber realizar el trabajo bajo presión de tiempo y/o realizar un trabajo repetitivo (características típicas de la producción en serie y del trabajo de oficina rutinario).
- ***Insuficiente carga cualitativa.*** Contenido demasiado limitado y monótono, falta de variación en el estímulo, escasez de demandas a la creatividad o a la solución de problemas, y oportunidades limitadas de interactuar socialmente (características más frecuentes cada vez por la automatización que ha sido diseñada de manera óptima y un mayor uso de los ordenadores).

- ***Conflictos de roles.*** Interferencia de alguno de los roles que desempeñamos (ya que al mismo tiempo, somos superiores de unos empleados y subordinados de otros, hijos, padres, cónyuges, amigos,...), sobre algún otro, haciendo que surjan conflictos entre esos diversos papeles y favoreciendo la aparición de estrés.
- ***Falta de control.*** En los casos en que no es el propio trabajador, sino otra persona la que decide qué es lo que hay que hacer, cuándo y cómo (por ejemplo, cuando el trabajador carece de influencia, control, o cuando hay incertidumbre).
- ***Falta de apoyo social por parte del jefe o los compañeros.*** Tanto con respecto a las tareas laborales como respecto a otras situaciones que no son estrictamente del entorno de trabajo.
- ***Estresores físicos.*** Además de poder influir en el trabajador físicamente, los efectos pueden derivarse de que el empleado es consciente de estar expuesto a peligros químicos que ponen en riesgo su vida o a algún tipo de accidente.

Las investigaciones demuestran que los factores psicosociales deben ser tenidos en cuenta. Así, según los datos más recientes del INSHT del 2007, relativos a España (VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo) y de la IV Encuesta Europea sobre Condiciones de Trabajo Paoli y Merllié, 2005) que la Fundación Europea para la mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo realiza con carácter quinquenal, un gran número de personas están habitualmente sometidas a factores psicosociales adversos en su entorno laboral:

- Más de la mitad de los sujetos consultados en nuestro país dicen estar expuestos a altas exigencias laborales, manifestando que para desempeñar el trabajo es necesario mantener una atención elevada (41%) durante más de la mitad de la jornada laboral. Estos datos apoyan la tendencia a la disminución del trabajo repetitivo y el aumento de las demandas cognitivas

y emocionales. Según se indica en el informe de resultados de la IV Encuesta Europea, el nivel de estudios es importante en este sentido, pues el 62% de los trabajadores con estudios primarios declaran realizar tareas monótonas (frente al 31% de titulados superiores).

- El 31,5% de los trabajadores españoles tienen alguna dificultad para hablar con sus compañeros mientras trabaja, siendo las razones más frecuentes el “*ritmo de trabajo*” (12,6%) y “*no poder desviar la atención del trabajo*” (11,7%). Desde 1997 se aprecia un incremento en la percepción por parte de los trabajadores de estos dos obstáculos de la comunicación (INSHT, 1997b; INSHT, 1999; INSHT, 2003; INSHT, 2007).
- En España, un elevado número de trabajadores (aproximadamente el 24%) no puede elegir o modificar alguno o varios de los siguientes aspectos de su trabajo: orden de las tareas, método de trabajo, ritmo de trabajo, distribución-duración de las pausas y/o elección de vacaciones/días libres. Los datos a nivel europeo indican que el nivel educativo correlaciona de manera positiva con la autonomía o control sobre el propio trabajo, así como el tipo de trabajo (los trabajadores de oficina altamente cualificados tienen el mayor grado de autonomía, mientras que los trabajadores manuales poco cualificados, se encuentran en el otro extremo). En relación a los determinantes del ritmo de trabajo, casi la mitad de los trabajadores españoles (43,7%) afirman que su ritmo de trabajo viene determinado principalmente por las *demandas directas de personas* con las que interaccionan en su trabajo, como alumnos, clientes, etc., mientras que a nivel europeo el porcentaje se eleva al 68% de los trabajadores.
- Con respecto al tiempo de trabajo, el 22% de los trabajadores españoles lo hacen a turnos rotativos. Comparando estos datos con los obtenidos en 1999, aumentan los trabajos a turnos rotativos, tanto de mañana/tarde, como de mañana/tarde/noche. Además el 26,1% de los encuestados señalan que deben trabajar *siempre o frecuentemente* los sábados, y el 11,9% debe hacerlo los domingos y días festivos. Estos datos son importantes, ya que según se refleja en los resultados de la IV Encuesta Europea, son

precisamente los trabajadores que tienen horarios regulares y previsibles los que juzgan más positivamente el equilibrio entre vida personal-trabajo (el 80% se declaran satisfechos en este sentido).

- Finalmente, en el caso de nuestro país, casi la mitad de los trabajadores (46,5%) informan que suelen alargar la jornada laboral (especialmente por motivos de sobrecarga de trabajo), algo que en un 19% de los casos se realiza sin ninguna compensación económica o de otro tipo. Este aumento de jornada se refleja también en otros países del este y sur de Europa, mientras que en los del centro y norte, tienden a acortarse. Esta variable correlaciona de manera negativa con la satisfacción, pues el 45% de los trabajadores con largas jornadas de trabajo se declara insatisfecho.

Todas estas condiciones laborales adversas y otras muchas pueden constituir en sí mismas factores de riesgo de enfermedad para los trabajadores expuestos a ellas de manera continuada. De hecho, así lo creen muchos de los empleados consultados en la IV Encuesta Europea (35% de ellos declaran que su trabajo afecta a su salud, y sienten que su seguridad también está amenazada por su actividad laboral). En este sentido, existe también numerosa evidencia empírica que apoya esta percepción. Sirva como muestra, algunos de los muchos estudios que han demostrado que algunas características del entorno laboral pueden constituir factores de riesgo de enfermedad, como el hecho de estar sometido a una elevada carga mental (Rubio, 1992; Rubio, Martín y Díaz, 1995); o estar expuesto al trabajo nocturno (Díaz, 2000; Martín, Díaz y Rubio, 1995; Rubio, Díaz, Martín y Puente, 2004).

Respecto a las consecuencias de los factores psicosociales sobre la salud, los datos epidemiológicos que se desprenden de la Encuesta Europea ya mencionada, indican que las dolencias que más prevalecen son: los trastornos músculo- esqueléticos (el 25% dice sufrir dolores de espalda, y el 23%, dolores musculares), seguidos de cerca por el estrés y la fatiga crónica (22% en ambos casos).

Es importante señalar que estas enfermedades músculo-esqueléticas están a su vez muy relacionadas con estrés laboral (Lim y Carayon, 1994; Bongers, Winter, Kompier y Hildebrandt, 1993).

Como conclusiones generales de la IV Encuesta Europea, resulta muy interesante conocer aquellos factores que parecen generar la satisfacción laboral. Éstos son:

- ❑ El sentimiento de pertenencia a la propia organización
- ❑ La percepción de ser recompensado adecuadamente
- ❑ La autonomía y control sobre el trabajo realizado
- ❑ La mayor demanda cognitiva del trabajo, sin exceso de intensidad o presión
- ❑ La oportunidad de desarrollarse profesionalmente
- ❑ La satisfacción general con el equilibrio vida privada-laboral

También es relevante señalar que a la hora de trabajar con los factores psicosociales, una especial dificultad se encuentra en el hecho de que no existen valores de referencia, como los que existen para algunos factores de riesgo químicos o físicos. A diferencia de lo que ocurre con éstos, los factores de riesgo psicosocial raramente se miden a través de alguna característica externa al individuo, independientemente de su percepción. Sin embargo, al igual que los riesgos químicos o físicos, los psicosociales también están presentes en el medio laboral, pues se trata de características estructurales cuyo origen es organizativo y no individual. Sin embargo, su medición es sobre todo posible a través de la percepción personal de los sujetos, por medio de cuestionarios que recogen información acerca de un proceso que no es observable directamente.

5. 1. MODELOS DE FACTORES PSICOSOCIALES

La mayoría de los modelos que estudian los factores psicosociales del entorno laboral, se han centrado en estudiar su relación con el estrés (Cooper, 1998; Dunham, 2001); aunque sólo en dos de ellos aparece suficiente apoyo empírico como para relacionar directamente factores psicosociales con enfermedad: el *Modelo Demanda Control* (Karasek, 1979; Karasek y Theorell, 1990) y el *Modelo del Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa* (Siegrist, 1996, 1998). Aunque exista una distancia temporal entre ambos, los postulados de estos dos modelos no son excluyentes sino que más bien, se complementan entre sí, llegando incluso el autor del segundo (Siegrist, 2002) a reconocer la necesidad de incluir el modelo demanda-control en su teoría.

La relevancia de estos enfoques reside en su validez predictiva, pues a través de ellos se ha comprobado la relación entre algunas dimensiones del entorno laboral (demandas, control y recompensas) y determinados problemas de salud y bienestar de los trabajadores. Se ha descrito que las condiciones de trabajo caracterizadas por altas demandas y bajo control y/o altos esfuerzos junto a bajas recompensas, constituyen factores de riesgo para la enfermedad cardiovascular y otras, como: depresión, abuso de sustancias y trastornos músculo-esqueléticos. Estos factores también se asocian con una reducción considerable en la calidad de vida de las personas. Además, de ambos modelos se desprenden implicaciones relativas a la motivación y rendimiento de los trabajadores, como veremos a continuación, que es por lo que justamente, decidimos analizarlos en este trabajo (además de la lógica relación indirecta que a través de la enfermedad y/o abuso de sustancias tendrán sobre el rendimiento laboral). Los veremos a continuación:

a. Modelo Demandas/Control (Karasek, 1979; Karasek y Theorell, 1990)

Según éste, las principales fuentes de estrés surgirían de dos características básicas del trabajo: (1) las *demandas* laborales y (2) el *control* que el trabajador ejerce sobre ellas. La dimensión *demandas*, se refiere a las exigencias psicológicas del trabajo (exceso de trabajo, falta de tiempo, ritmo e intensidad del trabajo y conflicto en las demandas). En la dimensión *control* es importante diferenciar el *control sobre las tareas* (*autonomía* que tiene el trabajador a la hora de tomar decisiones, la posibilidad de elegir cómo hacer el trabajo y su nivel de influencia sobre éste) y el *control de las capacidades* (posibilidades de nuevos aprendizajes, el desarrollo de habilidades, y la creatividad en el trabajo). Estos dos tipos de controles son importantes, pues por ejemplo, la posibilidad de que el trabajador ejerza control sobre su trabajo puede amortiguar el estrés de dos maneras: incrementando la satisfacción en el trabajador (lo que reduce las respuestas corporales al estrés), y ayudando a asumir un papel activo y participativo en el trabajo (Frankenhauser, 2001).

Según el modelo *Demandas/Control*, las características del trabajo pueden representarse utilizando un diagrama de 4 cuadrantes (ver figura 3), usando las características laborales medias de las distintas profesiones incluidas en el Censo de códigos profesionales de EE.UU. (Karasek y Theorell, 1990). En el cuadrante de trabajos “*activos*” con alto nivel de exigencia y de control figuran profesiones de gran prestigio: abogados, jueces, médicos, profesores, ingenieros, enfermeras y directivos de todo tipo. En el cuadrante de trabajo “*pasivos*”, con un bajo nivel de exigencia y de control, figuran trabajadores administrativos como los empleados de almacenes y contables, empleados de empresas de transporte y el personal de servicios de nivel bajo. En el cuadrante de “*mucha tensión*”, con un alto nivel de exigencia y un bajo nivel de control, figuran los operarios que siguen el ritmo de una máquina, como los montadores, cortadores, inspectores y manipuladores de cargas, así como otros trabajadores de servicios de nivel bajo, como camareros o cocineros. En el último de los cuadrantes se encontrarían las profesiones de “*poca tensión*”, en las que el ritmo lo marca el propio trabajador, como los empleados de reparaciones, vendedores o electricistas.

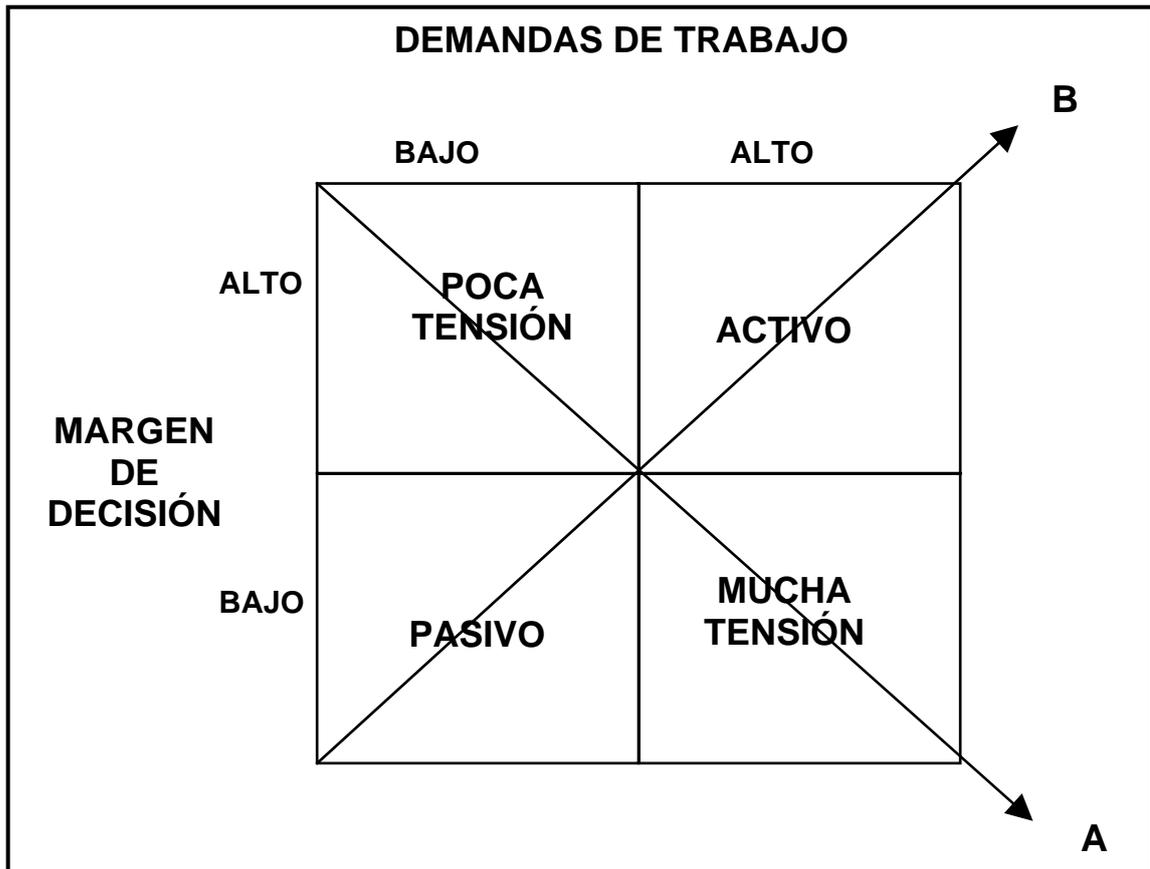


Figura 3. Modelo de Demandas-Control en el trabajo. Karasek, 1979.

Karasek (1979) no se ocupa de evaluar directamente el estrés, sino que estudia tres términos relacionados: *demandas* del trabajo y el *control* sobre el mismo, como decíamos antes, y la *tensión laboral*, que se trata de una medida compuesta procedente de las dos anteriores; el trabajador sufrirá *tensión* psicológica cuando las *demandas* laborales son altas y el *control* que tiene sobre las mismas es bajo. Por tanto, la variable dependiente *tensión* psicológica está en función de las características del trabajo que actúan como variables independientes en el modelo. Las reacciones de *tensión* psicológica más negativas (fatiga, ansiedad, depresión y enfermedad física), aparecen cuando las exigencias psicológicas del puesto son altas y el trabajador posee escaso control en la toma de decisiones.

Las diagonales A y B de la figura anterior representan las principales hipótesis de esta teoría. La diagonal A define el eje “de tensión”, e indica que el desequilibrio entre demandas elevadas y bajo control se asocia a reacciones de tensión, como:

Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales

depresión, enfermedades cardiovasculares, agotamiento, consumo de fármacos, absentismo (dimensiones del rendimiento, como vimos anteriormente) insatisfacción laboral y otras reacciones negativas. La diagonal B representa el eje “de aprendizaje” e indica que la combinación de altas demandas y alto control se asocia con motivación, aprendizaje y desarrollo personal. Así, las demandas psicológicas y el control sobre las mismas influyen en dos mecanismos psicológicos distintos, uno relacionado con la salud de los trabajadores (diagonal A) y otro que determina la motivación y el potencial de aprendizaje de los empleados (diagonal B).

Posteriormente el modelo Demandas/Control ha sido ampliado por Johnson (Johnson, 1986; y Johnson y Hall, 1988) al incorporar una tercera dimensión: el *apoyo social*. Esta nueva dimensión se refiere básicamente las interacciones en el trabajo, tanto con compañeros como con superiores. Numerosas evidencias indican que los trabajadores expuestos a demandas elevadas, poco control y bajo apoyo social presentan un riesgo dos veces mayor de morbilidad y mortalidad por enfermedad cardiovascular que los que tienen empleos de baja demanda, mucho control y un fuerte apoyo social (Johnson, 1986; Johnson y Hall, 1988, 1994).

b. Modelo del Desequilibrio Esfuerzo – Recompensa (Siegrist, 1996, 1998)

Este modelo analiza la influencia de los *factores psicosociales* a través del desequilibrio entre los *esfuerzos* que el trabajador realiza (costes) y las *recompensas* que obtiene a cambio (ganancias). De esta manera, el foco de atención pasa del factor psicosocial *control*, constructo clave en el modelo anterior, al factor *recompensas*.

El rol laboral juega un papel decisivo en el desarrollo de los trabajadores, ya que las experiencias en el entorno de trabajo influyen en la autorregulación del sujeto al controlar su autoestima y auto-eficacia, así como el sentimiento de pertenencia a un grupo (indicando una clara relación de los factores psicosociales con la motivación de los trabajadores). Estas funciones de autorregulación proporcionan bienestar y salud al trabajador cuando los intercambios entre los roles laborales y las recompensas se realizan con éxito (Siegrist, 2000).

Sin embargo, la amenaza de un desequilibrio entre “costes” y “ganancias”, o el estar excluido de ese intercambio acabará deteriorando las funciones de autorregulación del trabajador, y probablemente aparecerán sentimientos de amenaza, ira, depresión o desmoralización, que aumentan la susceptibilidad a la enfermedad como resultado de reacciones de tensión (Siegrist, Starke, Chandola, Godin, Marmot, Niedhammer y Peter, 2004). En el modelo se presenta el constructo *control sobre el estatus ocupacional* (equiparable al término *seguridad laboral*) refiriéndose a los aspectos de la carrera laboral que amenazan las funciones de autorregulación del trabajador. Esta “pérdida o interrupción del rol laboral” constituirá una de las principales fuentes de estrés laboral, puesto que bajo estas circunstancias se restringe el control sobre las recompensas, y ello afectará a la salud y bienestar del trabajador (Siegrist, 1996). Es por esto que la seguridad aparece como una de las tres escalas del factor *recompensas*. Tener pocas perspectivas de promoción, bajar de categoría profesional o la inconsistencia entre la educación recibida y el trabajo que se realiza, son tres posibles fuentes de inseguridad laboral que pueden provocar que el contexto laboral se perciba como estresante en situaciones de altas demandas.

Siegrist (1996), considera que la dimensión *seguridad laboral* juega un papel más importante en términos de coste de adaptación que la variable *control* del modelo anterior (es decir, en general, cuesta menos adaptarse a la falta de control sobre el trabajo que a la inseguridad laboral). Pero sin embargo, en sus últimas publicaciones reconoce que es importante evaluar el factor *control* junto con el *esfuerzo* y las *recompensas*.

El último elemento esencial en este modelo del desequilibrio esfuerzo-recompensa se basa en las diferencias individuales en la percepción de ese desequilibrio. Los trabajadores que presentan un patrón motivacional caracterizado por un compromiso elevado en el trabajo y una alta necesidad de aprobación (sujetos sobrecomprometidos), tienen un mayor riesgo de experimentar tensión debido a un intercambio desigual.

Esto parece deberse a que estos trabajadores se exponen con mayor frecuencia a altas demandas en el trabajo o exageran sus esfuerzos más allá de lo necesario y como resultado, son más vulnerables a la frustración, debido a sus elevadas expectativas con respecto a las recompensas.

Siegrist (1996), desarrolla este concepto del “sobrecompromiso”, “necesidad de control” o “esfuerzo intrínseco”, a partir del análisis del “patrón de conducta tipo A”, del que ya hemos hablado anteriormente. Los sujetos caracterizados por este patrón suelen experimentar un aumento del arousal ante situaciones de demanda. Este esfuerzo intrínseco se definiría como: *“aquellos componentes cognitivos, emocionales y motivacionales, dentro del patrón de conducta tipo A, que pueden desencadenar un aumento en el arousal en situaciones de demanda. Los sujetos que puntúan alto en “necesidad de control”, con frecuencia tienden a percibir las demandas de una forma errónea, lo que les lleva a una sobre-estimación o infra-estimación de las mismas. Además, esta falsa percepción puede conllevar un esfuerzo excesivo, que es mantenido por constituir una oportunidad de experimentar aprecio, éxito o dominancia; y que a lo largo del tiempo conduce a un estado de agotamiento y a la aparición de problemas físicos”* (Siegrist, 1996). Estas personas se caracterizan por presentar una motivación exagerada y expectativas anormalmente altas con respecto a las demandas, lo que les lleva a asumir mayores responsabilidades y a comprometerse con plazos temporales más ajustados. Existen algunas evidencias de la estabilidad en el tiempo de este patrón motivacional, por lo que Siegrist (1996b) lo considera un factor de riesgo en sí mismo, incluso cuando no exista desequilibrio en el trabajo. Sin embargo, el modelo postula que los mayores efectos sobre la enfermedad y el bienestar del trabajador se producirán cuando los factores estructurales (entorno laboral) y de personalidad (esfuerzo intrínseco) actúen a la vez.

Es por tanto, a partir de este modelo cuando los factores “*esfuerzo*” y “*recompensa*” pasan a jugar un papel protagonista en los estudios e investigaciones.

La dimensión *esfuerzo* se operativiza como *esfuerzo extrínseco*, para referirse a las demandas del trabajo en sí, mientras que *esfuerzo intrínseco* se define como la motivación de los trabajadores en relación a dichas demandas. Según el modelo, las recompensas que reciben las personas por su esfuerzo en el trabajo procederían de tres fuentes: el dinero, la estima y la seguridad laboral (ver figura 4).

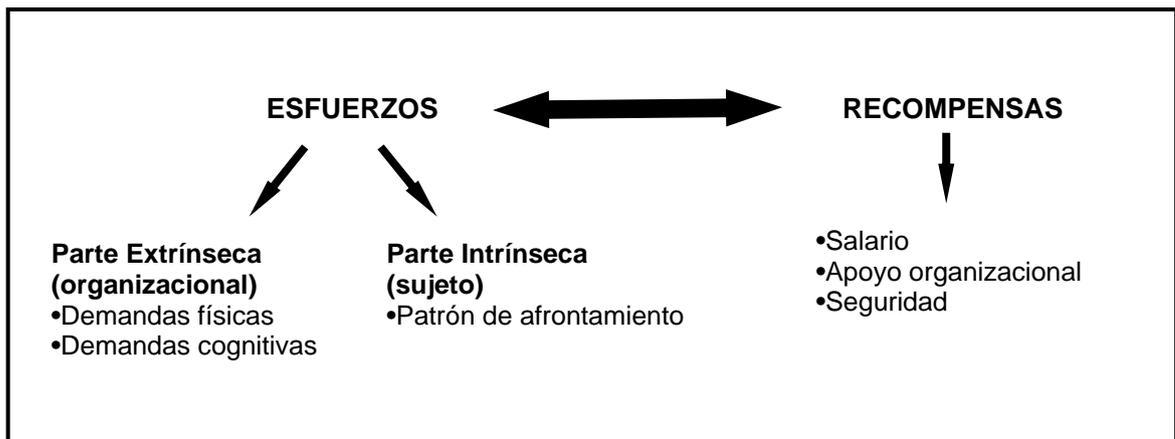


Figura 4: Modelo del Desequilibrio Esfuerzo – Recompensa. Siegrist, 1996.

Además de los dos modelos comentados, otros investigadores han abordado el estudio de los factores psicosociales, centrándose solamente en alguna de sus múltiples facetas. Así, Hackman y Oldham (1980), estudian la relación entre factores psicosociales y motivación centrándose únicamente en el contenido del trabajo, como ya vimos en otro apartado anterior y que por eso no repetiremos ahora.

5. 2. ¿CÓMO SE RELACIONAN LOS FACTORES PSICOSOCIALES CON EL RENDIMIENTO LABORAL, LA PERSONALIDAD, LA MOTIVACIÓN Y LA SALUD DE LOS TRABAJADORES? LA EVIDENCIA EMPÍRICA.

Revisando la bibliografía de los últimos años, queda bien patente que las características del trabajo o de la organización (en toda su extensión) y su influencia sobre distintas variables personales y laborales han llamado notablemente la atención de los investigadores. Tratando de organizar los numerosos trabajos llevados a cabo, comentaremos algunos de ellos, comenzando por aquéllos que relacionan factores psicosociales y personalidad de los trabajadores; en segundo lugar, la conexión entre aquéllos y su motivación y/o satisfacción; a continuación, nos centraremos en los estudios que ponen en relación los factores psicosociales con la enfermedad de los empleados, para finalizar con aquellos trabajos que analizan la influencia más directa de los factores psicosociales sobre el rendimiento laboral.

5.2.1. FACTORES PSICOSOCIALES Y PERSONALIDAD

Totterdell, Wood y Wall (2006) examinaron si las semanas de trabajo que implicaban más altas demandas y menos control y apoyo social, estaban asociadas con una mayor tensión psicológica. También examinaron si el optimismo de los trabajadores moderaba la relación intra-individual entre las características del trabajo y la tensión. El análisis multi-nivel apoyaba la forma aditiva pero no interactiva del modelo de la tensión del trabajo de Karasek. Sin embargo, las diferencias en el optimismo de los trabajadores moderaban un efecto interactivo de las demandas y el control semanal sobre la ansiedad y la depresión, de manera que los mayores niveles de tensión eran experimentados por los pesimistas bajo condiciones de bajo control y altas demandas. Los resultados sugieren que la tensión psicológica puede variar con las diferencias temporales en las características del trabajo y que una aproximación persona-situación es adecuada para comprender esta dinámica.

En una recientísima investigación con trabajadores noruegos, Brunborg ha encontrado que un constructo de la personalidad (core self-evaluations) subyacente a la auto-estima, el locus de control, la auto-eficacia y el neuroticismo, es un fuerte predictor del estrés laboral percibido por los empleados. Relacionando esta investigación con el modelo de Karasek, sus resultados parecen indicar que los factores de personalidad median entre las condiciones de control y demandas del entorno laboral y el estrés percibido.

Zellars, Perrewé, Hochwarter y Anderson (2006), han analizado una combinación de recursos personales: el afecto positivo y el tesón, sobre el desgaste emocional, la despersonalización y la tensión laboral. Encontraron que la combinación de afecto positivo elevado y altos niveles de tesón se asociaban con niveles más bajos de todas las variables de tensión. Los hallazgos sugieren que el tesón reforzaba la relación negativa entre afecto positivo y tensión laboral. Los resultados son consistentes con el punto de vista de que algunas disposiciones pueden actuar como recursos protegiendo a las personas de experimentar estrés.

Así, Hogan (1983) afirma que las personas tenemos que desarrollar características que nos permitan obtener ventajas de la vida en grupo. La Afabilidad podría permitir a los individuos hacer frente a las inevitables frustraciones asociadas a la vida en común.

La mayoría de la bibliografía sobre diferencias individuales ha estudiado los correlatos de personalidad del estrés directamente y de las estrategias de afrontamiento que supuestamente disminuyen el estrés.

Antes veíamos que una de las predicciones del modelo de Siegrist es que el sobrecompromiso actúa como desencadenante intrínseco de la percepción de desequilibrio entre los esfuerzos realizados y las recompensas obtenidas. Sin embargo, ciertas condiciones estructurales, procedentes del contexto laboral, o de las características personales pueden afectar estas predicciones.

Por ejemplo, la inestabilidad laboral (estructural) o los sentimientos de impotencia (personal) pueden aumentar los efectos adversos, mientras que una red social estable y satisfactoria (estructural) o un alto nivel de auto-eficacia e independencia (personal) lo reducen (Siegrist, 2002). Es importante considerar que la personalidad de los trabajadores puede influir en su percepción del entorno laboral. También el mismo Karasek (1979) había recomendado añadir medidas de personalidad a la evaluación de las características del trabajo.

Existe evidencia empírica que apunta a la existencia de diferencias individuales en respuesta a las variables estructurales. Por ejemplo, Marino y White (1985) hallaron una relación directa entre la formalización y el estrés en el trabajo entre los individuos con un locus de control interno y una correlación inversa entre las personas propensas a creer que tienen escaso control sobre su entorno.

Saksvik, Saksvik y Nordvik (2004), examinaron el papel de la personalidad en la percepción del estrés laboral con una muestra de trabajadores noruegos. Los resultados sugieren que ciertos rasgos de personalidad influyen en la vulnerabilidad al estrés. Así, los sujetos que puntuaban alto en Neuroticismo y Apertura percibían más estrés, mientras que aquellos con puntuaciones elevadas en Extraversión y Consciencia experimentaban eustrés (estrés positivo) en mayor medida.

También los resultados de un reciente estudio (Luceño, Martín, Jaén y Díaz, 2006) que investiga la relación entre la exposición a factores psicosociales adversos en el entorno laboral, el *rasgo de ansiedad* del trabajador y la percepción de estrés y satisfacción laboral, indican que el *rasgo de ansiedad* es la variable más importante a la hora de predecir percepción de *estrés laboral*, seguida de la percepción adversa de *Demandas Cognitivas, Recompensas y Control*. En la predicción de la *satisfacción laboral* la variable más relevante es la percepción de *Apoyo Organizacional*, seguida de *Rasgo de Ansiedad* y el resto de los factores psicosociales, en el siguiente orden: *Demandas Cognitivas, Control y Recompensas*.

Rose, Murphy, Byard y Nikzad (2002) exploraron la influencia de los factores de personalidad sobre la atención sostenida y la carga de trabajo mental percibida. Según los resultados, la extraversión correlacionaba con falsas alarmas y la consciencia correlacionaba tanto con falsas alarmas como con la sensibilidad perceptual. Respecto a la carga mental percibida, el neuroticismo estaba relacionado con la frustración percibida.

Se ha afirmado que una tendencia a las emociones negativas (vinculada a la personalidad) exagera la asociación entre trabajo y tensión mental (Brief, Burke, George, Robinson y Webster, 1988). En algunos estudios las asociaciones son muy robustas para diversos efectos de tensión psicológica: formas moderadamente graves de depresión, agotamiento, consumo de drogas e insatisfacción vital y laboral. También parece haber diferencias en función de la dimensión del modelo de demandas-control de que se trate: el agotamiento, el ritmo acelerado o el sentirse estresado tienen una relación más clara con las demandas psicológicas (presentando un nivel más alto de asociación en directivos y profesionales), mientras que los síntomas de tensión más graves, como la depresión, la pérdida de la autoestima y la enfermedad física, parecen más asociados a un reducido margen de toma de decisiones (problema más habitual en trabajadores de bajo nivel).

Otras características de los puestos también parecen ser importantes, pues los trabajos que permiten usar plenamente las capacidades incrementan la autoestima, por lo que, aunque sean exigentes y duros, pueden ayudar a desarrollar competencias que son útiles para hacer frente a fuertes cargas de trabajo (Frankenhauser, 2001).

En su trabajo con una muestra de 272 estudiantes que trabajan, Henle (2005) remarca la importancia de la interacción entre personalidad y percepción de justicia organizacional para explicar los comportamientos contraproducentes. Los resultados de dicho estudio muestran que en el caso de los trabajadores que puntúan bajo en socialización, la relación entre percepción de justicia interaccional (calidad del trato en las interacciones) y comportamientos contraproducentes es mayor (y negativa), así como en el caso de los sujetos que puntúan alto en impulsividad.

5.2.2. LOS FACTORES PSICOSOCIALES Y LA MOTIVACIÓN / SATISFACCIÓN DE LOS TRABAJADORES

Melamed, Ben-Avi, Luz y Green (1995) examinaron la relación entre diversas condiciones de trabajo objetivas (infracarga de trabajo, trabajo repetitivo o variado) y la monotonía subjetiva con la satisfacción laboral, el distrés psicológico y las bajas médicas. La satisfacción laboral y distrés psicológico se relacionaban fundamentalmente con la monotonía subjetiva, mientras que las bajas por enfermedad se relacionaban tanto con las condiciones de trabajo como con la monotonía subjetiva. El mayor impacto se observó en el trabajo repetitivo de ciclo breve. Los hallazgos subrayan la importancia de tener en cuenta las condiciones de trabajo para predecir los resultados de los empleados.

Recientemente, Butler, Grzywacz, Bass y Linney (2005) han encontrado variación diaria significativa en el conflicto trabajo-familia y facilitación trabajo-familia que era predecible a partir de las características del trabajo diario. Los mayores niveles de conflicto trabajo-familia estaban asociados con unas mayores demandas laborales y mayor control en el trabajo. Contrario al modelo demandas-control de Karasek, estas dos características del trabajo interactuaban de forma que la relación entre demandas y conflicto trabajo-familia era más fuerte cuando el control era alto.

Lapierre y Allen (2006) han llevado a cabo un estudio evaluando métodos de evitar el conflicto trabajo-familia. Entre otros métodos de evitar dicho conflicto, estudian aquellos provenientes del ámbito laboral, como el hecho de tener supervisores que apoyen el ámbito familiar de los trabajadores. Los resultados están en línea con el argumento de que los supervisores directos están en una posición clave para ayudar a los empleados a evitar las interferencias del trabajo con la familia, lo que indirectamente sirve para proteger el bienestar de los trabajadores. Este hecho no es nada nuevo, pues apoyando este mismo hallazgo, años atrás Frone, Yardley y Markel (1997) encontraron que los empleados que describían a sus jefes como *apoyo* en ese sentido, informaban tener menos distrés en el trabajo, lo que a su vez se relacionaba con una menor interferencia del trabajo con la familia.

Como comentábamos al explicar el modelo Demandas-Control, éste describe las condiciones en las que se produce motivación, aprendizaje y crecimiento personal (*hipótesis del aprendizaje activo*): los trabajadores aprenderán, estarán motivados y se desarrollarán profesionalmente cuando, tanto las demandas laborales, como el control sobre las mismas sean elevadas (Karasek y Theorell, 1990; Johnson y Johansson, 1991). Sin embargo, según diversos estudios, (Díaz y Rubio, 2003), la sobrecarga mental puede llevar a la desmotivación, absentismo, cansancio, insomnio y otras alteraciones psíquicas y físicas.

Basándose en estudios como éstos, muy recientemente, Wiesner et al. (2005) han encontrado asociaciones directas entre el aburrimiento en la tarea, baja variedad de destrezas y baja autonomía y medidas de depresión y abuso del alcohol. Sin embargo, los autores no encontraron relaciones directas entre estrés laboral y consumo de alcohol o drogas. En algunos casos, las relaciones entre estrés laboral y resultados estaban moderados por la motivación laboral intrínseca o el sexo. Los autores esperaban que los trabajadores jóvenes con alta motivación intrínseca podrían tener mayor riesgo de consumir alcohol o drogas y de niveles más altos de síntomas depresivos cuando experimentan estrés laboral que aquellos con baja motivación laboral intrínseca. Los resultados indican que todos los estresores laborales estudiados excepto las altas demandas cognitivas estaban asociados de manera consistente a sintomatología depresiva seria y mayores niveles de síntomas depresivos. El aburrimiento y la baja autonomía se relacionan con consumo fuerte de drogas y niveles más altos de consumo de drogas, y una baja variedad de destrezas se asocia a mayores niveles de consumo de drogas y alcohol, un alto nivel de aburrimiento se asocia a mayor frecuencia de salidas para consumir alcohol. Sin embargo, las personas con baja autonomía tenían menos probabilidad de ser fuertes consumidores de alcohol que aquellos con más autonomía. Con respecto a la motivación, se dieron dos efectos de interacción importantes: se encontró una asociación significativa entre alta carga mental, motivación laboral intrínseca y consumo fuerte de drogas, de forma que los empleados con baja motivación y experimentando alta carga mental tendían a tener menos riesgo de ser consumidores fuertes de drogas que los que experimentaban menos carga; además los síntomas

depresivos estaban asociados significativamente a la interacción entre el aburrimiento en la tarea y la motivación laboral intrínseca, de manera que en aquellos empleados con alta motivación intrínseca por el trabajo, un alto nivel de aburrimiento se asocia a mayores niveles de síntomas depresivos.

5.2.3. FACTORES PSICOSOCIALES Y SALUD LABORAL

Boada i Grau, de Diego y Agulló (2004) (en una línea de investigación donde el Modelo de las Características del Puesto y el clima organizacional se erigen como consecuentes del burnout y de ciertas manifestaciones psicosomáticas), pretendían determinar si las variables del MCP (Hackman y Oldham, 1980) son predictoras de los niveles de burnout y de síntomas psicosomáticos en el trabajo, y examinar si el clima organizacional pronostica los niveles de burnout y de síntomas psicosomáticos en el trabajo. Los resultados indican que globalmente las variables del MCP son preventivas y predictoras de las dimensiones del burnout, y que ciertas variables del clima organizacional implican consecuencias negativas para el trabajador con la aparición de considerables síntomas de burnout y manifestaciones psicosomáticas.

Gelsema, Van der Doef, Maes, Akerboom y Verhoeven (2005), examinaron la influencia de las condiciones organizacionales y ambientales del trabajo sobre las características del trabajo de una muestra de enfermeras y sobre su salud y bienestar. De su estudio se desprende que las características del trabajo, tales como las demandas y el control, median en la relación entre las condiciones laborales (como acuerdos laborales/recompensas) y los resultados del trabajo.

Jansson y Linton (2006) han examinado si los estresores psicosociales del trabajo están relacionados con el desarrollo y mantenimiento del insomnio. Los resultados del estudio prospectivo mostraron que entre los individuos que no tenían insomnio en el primer momento (línea base), las altas demandas laborales incrementaban el riesgo de desarrollar insomnio un año después. Entre los participantes que tenían insomnio en el primer momento, un elevado grado de apoyo del líder disminuía el riesgo de

que reportaran insomnio en el segundo momento de medida. Finalmente, el tener baja influencia en las decisiones y altas demandas laborales se relacionaban con el mantenimiento del insomnio. En resumen, parecería poder afirmarse que los estresores laborales percibidos se relacionan con el desarrollo y mantenimiento de insomnio.

Siegrist y Matschinger (1989) estudiaron la relación entre dos contextos laborales estresantes: trabajo a destajo y baja cualificación profesional, y un factor de riesgo cardiovascular: presión sanguínea alta. Compararon la presión sistólica en cuatro grupos: empleados que trabajan a destajo frente a empleados que no trabajan a destajo; y trabajadores no cualificados o semicualificados frente a muy cualificados. Se esperaba que en los grupos: *trabajo a destajo* y *trabajo no cualificado*, el porcentaje de varianza explicado con respecto a la variable presión sanguínea fuera comparable y mayor que en los otros dos, hipótesis que se confirmaron. En el grupo de trabajo a destajo, la variable hipertensión explicó el 44% de la varianza, mientras que sólo lo hizo en un 14% para el grupo que no trabajaba a destajo. Igualmente en el grupo de trabajadores con baja cualificación el porcentaje de varianza explicado para la variable presión sanguínea fue mayor, 54,5%, que en el grupo de trabajadores altamente cualificados (27%).

Kivimäki et al. (1997) examinaron las características del trabajo, los acontecimientos vitales, el apoyo social y la personalidad como predictores del cambio en bajas por enfermedad durante un período de declive económico severo. Mediante 3 momentos de recogida de datos (antes, durante y después del declive), comprobaron que las características del trabajo juegan un papel principal en las bajas médicas futuras. Los acontecimientos vitales negativos y el rasgo de personalidad “coherencia” en mujeres también predecían el porcentaje de bajas médicas. El apoyo social no se relacionaba con las bajas ni en hombres ni en mujeres.

Uchino, Cacioppo y Kiecolt-Glaser (1996) revisaron la evidencia existente sobre la relación del apoyo social con procesos fisiológicos. Analizando 81 estudios encontraron que el apoyo social se relacionaba de manera fiable con efectos beneficiosos sobre aspectos de los sistemas cardiovascular, endocrino e inmune.

En una reciente investigación con trabajadores canarios, para conocer el impacto del diseño de los puestos de trabajo sobre la salud de los trabajadores se observaron correlaciones altas, positivas y significativas entre estas variables y las que miden salud general. Estas correlaciones revelaron que son las características de los puestos relacionadas con la motivación intrínseca las que más relación tienen sobre la salud general. Según los resultados del estudio, son las características motivacionales de los puestos (autonomía, variedad de tareas, feedback, etc.) las que más se relacionan con algunos índices de calidad de vida laboral, con la excepción de la fatiga mental y el compromiso con la organización, que correlaciona de manera negativa y significativa con el confort (De la Rosa, Hernández y Pérez, 2004).

Otro aspecto importante en el ámbito laboral es el de los accidentes. Parece que el estrés causa accidentes y es también el resultado de los mismos. Stuart y Brown (1981) encontraron que los niveles de estrés (auto-registros) correlacionaban con la predisposición al accidente (y con la enfermedad). De forma similar, Allodi y Montgomery (1979) encontraron que tener un historial de episodios médicos, quirúrgicos y psicosomáticos diferenciaba a un grupo de trabajadores de otro control sin accidentabilidad. Igualmente, Melamed, Najenson, Jucha y Green (1989) encontraron que los niveles de estrés laboral correlacionaban claramente con los accidentes.

5.2.4. FACTORES PSICOSOCIALES Y RENDIMIENTO LABORAL

Loi, Hang-yue y Foley (2006) examinaron las relaciones entre las percepciones de justicia respecto a las recompensas salariales que tienen los empleados, el apoyo organizacional percibido (POS), el compromiso organizacional y la intención de dejar la empresa. Al hablar de salario, es importante que los trabajadores perciban que en su organización existe justicia de procedimiento (es decir, que el procedimiento empleado para asignar los salarios es objetivo en función de los puestos de trabajo, las tareas y responsabilidades de los mismos, etc.) y también justicia distributiva (que las personas sean recompensadas en función de su trabajo). Los resultados mostraron que tanto la justicia de procedimiento como la distributiva contribuían al desarrollo del POS y éste mediaba los efectos sobre el compromiso organizacional y la intención de dejar la empresa. Como esperaban, el compromiso organizacional estaba negativamente relacionado con la intención de marcharse de la compañía.

Meyer y Allen (1991) sugieren que el compromiso organizacional refleja los lazos psicológicos entre un empleado y la organización, que lleva a comportamientos laborales favorables, tales como un mejor desempeño laboral y conductas de ciudadanía organizacional.

Wilson, DeJoy, Vandenberg, Richardson y McGrath (2004), en la prueba y validación de un modelo de organización laboral saludable, comprobaron que las percepciones de los empleados sobre su organización afectan a su percepción del clima, lo que impacta en la manera en que las personas se “apegan” a su trabajo y cómo ven su futuro en la organización, impactando en última instancia, en su ajuste laboral, salud y bienestar.

Donald, Taylor, Jonson, Cooper, Cartwright y Robertson (2005) investigaron algunos de los predictores del desempeño laboral con una *Herramienta de Evaluación de Estrés Reducida (ASSET)*, que incorpora estresores laborales individuales, resultados del estrés (bienestar físico y psicológico) y compromiso (tanto *hacia* como *desde* la organización). El bienestar psicológico, el compromiso de la organización hacia el

empleado y los recursos se demostraron predictivos. La salud física, los estresores laborales individuales (con la excepción de los recursos) y el compromiso del empleado hacia la organización no se identificaron como importantes. La amplitud de la muestra (16.001) y la amplia gama de ocupaciones incluidas en el estudio sugieren que los hallazgos son generalizables a otros grupos de empleados.

Baer y Oldham (2006) han examinado recientemente la posibilidad de una relación curvilínea entre la presión de tiempo en la experiencia creativa de trabajadores y su creatividad. Examinaron si esta relación curvilínea estaba moderada por su puntuación en la dimensión de personalidad de *apertura a la experiencia* y por el *apoyo* a la creatividad que los trabajadores recibían de sus supervisores y colegas. Los resultados muestran una relación en forma de U invertida entre presión de tiempo creativo y creatividad en empleados que puntuaban alto en apertura a la experiencia y que recibían apoyo a la creatividad.

Byrne y Hochwarter (2006), realizaron 3 estudios para examinar los efectos interactivos del apoyo organizacional percibido (POS) y el dolor crónico sobre los resultados del desempeño (efectividad, intensidad del trabajo, conductas de ciudadanía organizativa y rendimiento en la tarea). La interacción entre el POS y el dolor crónico explicaba la varianza de criterio para la efectividad percibida y conducta de ciudadanía en el estudio 1; la efectividad, la intensidad del trabajo y la conducta de ciudadanía organizativa, en el estudio 2; y el rendimiento en la tarea, evaluado por el supervisor, en el estudio 3. Como se había hipotetizado, niveles más altos de dolor crónico se asociaban con niveles más bajos de rendimiento cuando iba acompañado de bajo nivel de apoyo. Al contrario, altos niveles de POS reducían los efectos adversos del dolor crónico sobre el rendimiento.

Boada i Grau, de Diego, Agulló y Mañas (2005) realizaron una investigación donde un conjunto de variables como el mobbing, la tensión en el trabajo, los riesgos laborales y la cultura corporativa se erigen como antecedentes del absentismo, según se desprende de los resultados.

Con respecto a este último, el rendimiento, en un estudio longitudinal, De Boer, Bakker, Syroit y Schaufelli (2000), encontraron que la percepción de injusticia distributiva y de procedimiento entre los sujetos de una muestra de 514 vigilantes de seguridad, influía de manera significativa en el índice de absentismo laboral.

Al parecer, no son las únicas investigaciones que han relacionado este conflicto trabajo-familia con disatisfacción laboral, familiar y vital, disminución del rendimiento laboral, mayor absentismo (del trabajo y del hogar) y disminución del bienestar afectivo y físico (Frone, 2003).

Como muestran algunos estudios parece existir asociaciones directas entre un alto nivel de aburrimiento del trabajo, una baja variedad de habilidades y un bajo nivel de autonomía, con medidas de depresión y abuso del alcohol (que como veíamos al principio en el epígrafe "*Rendimiento*", éste último, el consumo de alcohol, puede considerarse un elemento de mal rendimiento) (Wiesner et al., 2005).

Otros estudios también apoyan el hecho de que algunos estresores laborales fomentan el consumo de alcohol (Hemmingsson y Lundberg, 1998; Ragland, Greiner, Yen y Fisher, 2000) y de drogas (McAuliffe, Santangelo, Magnusson, Sobol, Rohman, y Weissman, 1987; Storr, Trinkoff y Anthony, 1999) y que están asociados a mayores niveles de distrés o síntomas depresivos (Mausner-Dorsch y Eaton, 2000; Snapp, 1992). Sin embargo, otros estudios no han encontrado efectos significativos (Frone, Russell y Cooper, 1995; Greenberg y Grunberg, 1995).

Puede que la inconsistencia se deba a que la mayoría de las investigaciones se han centrado en encontrar relaciones directas en lugar de analizar variables moderadoras dentro de modelos más complejos.

En el estudio Whitehall II (Stansfeld, Bosman, Hemingway, y Marmot, 1998; Stansfeld, Fuhrer, Shipley, y Marmot, 1999; Stansfeld, Head, y Marmot, 2000) se hallaron diferencias estadísticamente significativas entre los grupos: estar expuesto a estrés y no estar expuesto a estrés, con respecto a sufrir problemas psiquiátricos moderados, mala salud subjetiva y dependencia del alcohol. De entre la gran cantidad de resultados obtenidos, se puede destacar que los sujetos que tienen una situación de desequilibrio esfuerzo/recompensas, presentan casi el doble de riesgo de ser dependientes del alcohol y 2,5 veces más riesgo de padecer trastornos psiquiátricos.

Cropanzano, Rupp y Byrne (2003), desde la teoría del intercambio social, investigaron las consecuencias negativas del desgaste emocional para los trabajadores y empleadores. Propusieron que el desgaste emocional predeciría el rendimiento laboral, dos tipos de conducta de ciudadanía organizacional y las intenciones de abandonar la organización. También proponían que el desgaste emocional y los comportamientos laborales eficientes estarían mediados por el compromiso organizacional. Con pequeñas excepciones, los resultados de dos de los estudios apoyaron las expectativas de estos autores.

Jamal, en diversos estudios (1984, 1985), ofrece apoyo parcial para el papel moderador del compromiso organizacional y profesional en la asociación entre estrés laboral y rendimiento.

También diversos trabajos teóricos y empíricos sugieren que el estrés laboral podría estar relacionado con elevados niveles de consumo de alcohol si dificulta un buen desempeño en aquellos empleados para los cuales el trabajo es muy importante para su auto-definición (Frone et al. 1995).

En el ámbito de la salud se ha investigado exhaustivamente la personalidad tipo A. Sin embargo, no muchos han investigado la conducta laboral de estas personas, aunque sí se han elaborado diversas especulaciones. Por ejemplo, Price (1982) concibe el lugar de trabajo como un factor ambiental clave que influye en la conducta tipo A. Según este autor, los hombres aprenden a ser tipo A, al imitar la competitiva y agresiva conducta de las personas exitosas en su trabajo. Otros factores del lugar de trabajo (como la presión de tiempo, orientación hacia el resultado, sobrecarga para conseguir altos estándares, etc), llevan a este patrón de conducta, o al menos, lo refuerzan. La persona tipo A es adicta al trabajo y tiene una ética del éxito excesiva. Diversos investigadores han realizado trabajos en esta área (Begley y Boyd, 1985).

Refiriéndonos más concretamente a los resultados del trabajo (rendimiento), parece que aunque se ha encontrado que las características de personalidad influyen en el absentismo laboral, los factores organizacionales afectan enormemente a este problema. No parece estar muy claro el grado que se puede atribuir a un grupo o a otro respecto a las variaciones en el rendimiento. Lo que parece más probable es que la variación atribuible a los factores del sistema/personales difiere de un puesto a otro (Cardy y Dobbins, 1994).

6. MÉXICO, SU ENTORNO LABORAL Y LOS VIGILANTES DE SEGURIDAD

6. MÉXICO, SU ENTORNO LABORAL Y LOS VIGILANTES DE SEGURIDAD

Teniendo en cuenta que los sujetos de esta investigación son trabajadores mexicanos, hemos considerado relevante dedicar un capítulo al análisis de algunos aspectos (sociales, económicos, laborales) necesarios para comprender la realidad de este país, así como también dedicar un espacio para adquirir una visión más completa del puesto de trabajo que los participantes desempeñan, el de vigilante de seguridad.

México puede concebirse como una sociedad tradicional, en la que la familia es la unidad psico-social (Díaz-Guerrero, 1977). En la familia mexicana, el padre es el cabeza de familia perpetuo, debiendo ser respetado y siendo el encargado de castigar a los hijos. La madre es el elemento más sagrado e importante de la familia, haciendo de intermediaria entre el padre y los hijos y su lugar sin duda es el hogar (aunque como en la mayoría de las sociedades, cada vez más las mujeres eligen continuar los estudios, trabajar fuera de casa e influyen sobre el matrimonio y los hijos). La alianza formada por los padres, dentro de la tradición Católica, continúa con la labor de educar a los hijos, darles apoyo económico y emocional, asegurarles el crecimiento social e intelectual, aunque como comentábamos en el capítulo dedicado a la Motivación, algunos estudios parecen demostrar que no siempre es fácil cubrir las necesidades más básicas en esta sociedad (Díaz-Guerrero y Díaz-Loving, 2000).

A pesar de que los padres creen que no se debe discutir delante de los hijos, sin embargo, aumenta el número de separaciones, como en la mayoría de los países en la actualidad. Los niños deben ser obedientes, no responder a los padres y no dudar de su palabra. Tienen que ayudar en casa, y respetar a los progenitores, así como a los demás mayores. La familia mexicana es diversa, pero tiene algunas características distintivas que emanan de su historia. No hay duda de que las familias se ven afectadas por los avances en tecnología, educación y servicios, pero la mayoría de ellas continúan comprometidas con el legado de sus ancestros indígenas y conquistadores católicos (Díaz-Loving, 2006).

Mirando hacia el futuro, aunque a corto plazo, en el año 2015, México contará con 3 de las 60 mayores ciudades del mundo: México Distrito Federal, Monterrey y Guadalajara (Naciones Unidas, 2003). Por tanto, este país en los próximos años no tendrá precisamente que afrontar la falta de trabajadores, como sucede ya en otros países más desarrollados. Lo que sí se le presenta como uno de sus principales problemas (al igual que a sus países hermanos latinoamericanos), es la falta de una formación de calidad, que capacite a todas esas personas con las competencias necesarias para desempeñarse adecuadamente en el mundo del trabajo. Por eso, no parece raro que México sea el segundo de los países a nivel mundial en que los empleadores (el 83%) afirman tener grandes dificultades a la hora de cubrir los puestos de trabajo vacantes con las personas adecuadas, y no se trata sólo de puestos altamente cualificados, como podría suponerse a priori (Manpower, 2007).

Por otro lado, el país se encuentra con el serio problema de la productividad, pues tener jornadas laborales más largas no implica ser más productivos. Así, mientras que en la Unión Europea, Estados Unidos o Japón, la media de productividad de un trabajador es de 40.000-50.000 dólares/año, en Latinoamérica es del orden de 10.500 dólares, dedicando, además, más horas trabajadas en este último caso (Ruesga y Fuji, 2006).

En un exhaustivo informe de Manpower (2006) sobre el futuro del trabajo en Latinoamérica, también se recoge el hecho de que las empresas de esta región tienen dificultades para mantener un alto nivel de motivación laboral. En lo que a gestión de sus recursos humanos se refiere, las organizaciones están incorporando nuevas prácticas, como la evaluación del rendimiento (tan importante para esta investigación), que no se han sabido asimilar por el momento.

De acuerdo a la información publicada por la Subsecretaría de empleo y política laboral de México en agosto 2008, en todo el país hay casi 29 millones de trabajadores asalariados de un total de 43.867.000 ocupados. En el Distrito Federal, ciudad donde se ubica la empresa en la que efectuamos nuestra investigación, la población se acerca a los 9 millones de personas, de los que más de 4 millones son

económicamente activos. La mayoría de éstos (casi 2 millones novecientos mil) son asalariados, lo que representa el 72,1% (mientras que la media nacional es del 65.9%). También la tasa de desocupación en el D.F. es bastante superior a la media del país (5,5% frente a 4,3%).

En lo que a ramas de actividad económica se refiere, el sector denominado "*otros servicios*", es el que ocupa al mayor número de trabajadores en todo el país, con un total de 13.629.934 (más de 1 millón setecientos mil en el Distrito Federal), habiendo pasado del 40% en el 2000 al 42% en el 2008, en línea con lo que se comentaba al principio de este documento.

Por nivel de educación, la mayoría de los trabajadores mexicanos se encuadran en el grupo que posee estudios de secundaria y media superior (21 millones en todo el país, 2 millones en D.F.) y en el de estudios superiores (casi 7 millones y más de 1 millón, respectivamente).

Tal como decíamos unas líneas atrás, en los últimos años la estructura por sexo de la población económicamente activa ha variado bastante, pues en el año 2000 era del 60% hombres y 40% mujeres, mientras que en la actualidad, es del 57% y 43% respectivamente.

En cuanto a las remuneraciones de los trabajadores mexicanos, el promedio de ingresos netos mensuales es de 4.770 pesos (aproximadamente 318 euros), siendo aquellos empleados dedicados a los *Servicios Personales* y los del *Sector Agropecuario* los que perciben los salarios más bajos: 3.525 y 2.361 pesos, respectivamente, lo que equivale a unos 235 y 175 euros en cada caso (Observatorio laboral del gobierno de México, 2008). Este país, al igual que sucede con otros muchos de su entorno geográfico tiene un coeficiente Gini de 0.50-0.54 (indicador de la distribución de ingresos entre la población de un país, cuyo valor oscila entre 0 y 1); esto representa una gran disparidad en la distribución de riqueza, convirtiéndose en un problema estructural serio que dificulta el desarrollo de México (Medina, 2001).

En el capítulo anterior, insistíamos en el papel fundamental que juegan los factores psicosociales en la salud y seguridad en el entorno laboral y por ello, nos hemos interesado por estas estadísticas referentes a aquel país. Sin embargo, los datos publicados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social de México (2006) parecen cuanto menos confusos, pues indican que por cada 100 trabajadores se producen 2,3 accidentes laborales, mientras que por cada 10.000 trabajadores, se contabilizan 6 trabajadores afectados por enfermedades del trabajo, unos porcentajes sin duda ínfimos y que parecerían no poder corresponderse exactamente con la realidad.

Centrándonos ya en el puesto de trabajo estudiado, según los datos más recientes provenientes de la Encuesta Nacional de Empleo de México (2004), 872.165 trabajadores se dedican a la actividad designada como *Protección y Vigilancia*. Esta cifra representa un alto porcentaje de personas dedicadas a esta actividad de la que se ocupa nuestro estudio y de ahí su potencial relevancia.

Siguiendo la Clasificación Mexicana de Ocupaciones (INEGI, 2008), este puesto se incluye dentro del subgrupo *Trabajadores en Servicios de Protección y Vigilancia*, refiriéndose a quienes realizan actividades de vigilancia y protección de las personas y de sus propiedades, contra incendios, actos delictivos y otros peligros. Se encargan de mantener el orden público, hacer respetar las leyes y reglamentos y cuando éstas son infringidas por individuos los remiten a las autoridades correspondientes para ser sancionados. La misión de las personas que desempeñan este puesto de trabajo es proteger los activos y recursos humanos del servicio asignado, debiendo fomentar con su labor el orden, la disciplina y el respeto mutuo entre todo el personal y vigilando el estricto cumplimiento de las políticas y normas establecidas por la empresa cliente. Una descripción detallada de este puesto de trabajo (suministrado por una empresa de seguridad mexicana con la colaboramos con anterioridad) se incluyen en el Anexo I.

Los vigilantes de seguridad se han convertido en numerosas ocasiones en el centro de las investigaciones relacionadas con el área laboral (McGregor, 1996; De Boer et al., 2000; Abraham y Morrison, 2003; Vanheule, Declercq, Meganck y Desmet, 2008). En la sociedad actual, donde tanto se valora el estatus profesional y personal, nos podría parecer que, las empresas de servicios están más o menos consideradas socialmente dependiendo de cuál sea el servicio prestado. Así, los servicios bancarios, suelen asignarse a una categoría elevada, mientras que otros, como los de limpieza o seguridad y vigilancia, no están demasiado bien considerados, aunque se consideran imprescindibles (Normann, 1989).

En este sentido, y ya en nuestro país, en 2007, APROSER (Asociación Profesional de Compañías Privadas de Servicios de Seguridad) se ha preocupado por llevar a cabo un estudio de opinión sobre seguridad privada (con una muestra de más de 1.700 ciudadanos). En su informe de resultados se recogen datos muy interesantes y sorprendentes. Destacamos los más relevantes a continuación:

- Siete de cada diez españoles tiene una opinión *buena* (6.2) o *muy buena* (7.5) de los vigilantes de seguridad, frente a casi uno de cada diez que tiene una opinión *mala* (8.4) o *muy mala* (1.3).
- A la pregunta: *¿qué es lo mejor de los vigilantes de seguridad?*, casi el mismo porcentaje responden que *dan seguridad y su presencia* (12.9% y 12.4%, respectivamente), seguidos de su *atención/amabilidad* (7.4%), respondiendo el mismo porcentaje de encuestados *nada*. El 4.9% y el 4.2% responden *están dispuestos a ayudar y su profesionalidad*, respectivamente. *El trabajo que hacen* es mencionado por el 3.8% de los participantes.

- En cuanto al papel de los vigilantes de seguridad, la mayoría de los españoles opina que *son algo necesario* (*mucho*: 23.9%, *bastante*: 55.5%), que *se les puede pedir ayuda* (*mucho*: 17.7%, *bastante*: 51%), que *contribuyen a aumentar la seguridad ciudadana* (*mucho*: 15.7%, *bastante*: 51.4%), que *son una ayuda para la sociedad* (*mucho*: 17.2%, *bastante*: 49%) y que *son una garantía para la seguridad de los ciudadanos* (*mucho*:16.2%, *bastante*: 45.4%).

- Existe un alto grado de acuerdo entre los españoles respecto a que la profesión de vigilante de seguridad está poco valorada (76%), aunque el 54.1% piensa que la población ve al vigilante de seguridad como una figura de autoridad.

- Al solicitarles que valoren algunos aspectos, comparando a los vigilantes con los cuerpos de seguridad del Estado, en todos los puntos resultan aquéllos peor valorados:
 - *Formación*: 5.89 frente a 7.11
 - *Profesionalidad*: 6.25 frente a 6.94
 - *Amabilidad/trato*: 6.15 frente a 6.52
 - *Cercanía al ciudadano*: 5.74 vs. 6.48
 - *Valoración global*: 6.30 y 6.85

- Finalmente, más de la mitad de los encuestados (60%) afirma que aumentarían las competencias de los vigilantes de seguridad.

También en España, los resultados de la Encuesta de Calidad de Vida en el Trabajo (2007) elaborada por el Ministerio de Trabajo e Inmigración, nos indican que a medida que aumenta el nivel de estudios de los trabajadores, así mismo se incrementa el grado de satisfacción en el trabajo que realizan (puntuación de 6.9 para trabajadores sin estudios a 7.4 para los trabajadores con estudios universitarios). De todos los grupos, son los trabajadores asalariados del sector privado los que se muestran menos satisfechos con el trabajo (7.1, frente al 7.9 del grupo de empresarios).

En cuanto a la ocupación, el grupo de trabajadores de servicios de restauración, personales, de protección y vendedores de comercio, están menos satisfechos que los administrativos, técnicos y profesionales y directivos, aunque más que los trabajadores no cualificados o los del sector de la agricultura y pesca. En lo que a nivel de ingresos se refiere, el grupo de trabajadores que percibe menos de 600 euros mensuales, son los que menos satisfechos se declaran (6.7 frente a 8.2 en el caso de trabajadores de más de 3.000 euros). Aunque con una diferencia mínima (de 0.1 puntos), los trabajadores con horario nocturno y aquellos que trabajan por turnos están menos satisfechos. Los que no realizan tareas de supervisión también muestran un nivel de satisfacción menor (medio punto por debajo de los que sí supervisan a otros). El tamaño del municipio en el que se trabaja también parece relacionarse con la satisfacción: variando de 6.9, en el caso de municipios con más de un millón de habitantes, a 7.3 para los trabajadores de municipios de menos de 10.000.

Precisamente, los trabajadores nocturnos son los que presentan mayores problemas de salud asociados al trabajo, tanto físicos como psicosociales (Paoli y Merllié, 2005).

También cabe señalar, que aproximadamente la cuarta parte de los trabajadores encuestados por la Fundación Europea para la mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (Paoli y Merllié, 2005) realizan su jornada laboral al menos en parte en instalaciones ajenas a la empresa, y en estos casos, asocian el trabajo con un mayor riesgo para su propia salud y seguridad. A su vez, estos trabajadores que indican sentirse amenazados, tienen cinco veces más probabilidad de manifestarse insatisfechos laboralmente.

Es importante recordar que los vigilantes de seguridad son lo que llamamos “*trabajadores contingentes*”, es decir, que pasan la mayor parte de su jornada laboral fuera de su propia organización, en las instalaciones de la empresa cliente.

En muchos casos, los trabajadores contingentes pueden sentir una afiliación mayor con ésta última que con su compañía, mientras que las empresas cliente suelen considerarlos parte ajena a sí misma, y no se ocupan de su integración y motivación laboral, lo que puede influir en su rendimiento (Manpower, 2006). Según el estudio cualitativo llevado recientemente a cabo por la consultora Manpower en distintos países, casi todos los trabajadores contingentes manifestaban que la organización cliente o anfitriona de dichos empleados controlan al menos el 50% de los factores capaces de disparar sus niveles de motivación y desempeño.

Otro estudio de esta misma consultora indica que precisamente, son los Directores de Recursos Humanos mexicanos los que están más convencidos (comparados con sus colegas de otros países) de que la lealtad de los trabajadores impacta en el negocio, proporcionando mayores beneficios económicos (Manpower, 2002).

7. MODELO EXPLICATIVO DEL RENDIMIENTO LABORAL

*Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación,
personalidad y percepción de factores psicosociales*

7. MODELO EXPLICATIVO DEL RENDIMIENTO LABORAL

De toda la bibliografía revisada, analizada y comentada en los capítulos anteriores, nuestra conclusión fundamental es que detrás del rendimiento laboral de cualquier trabajador, existen muchas variables, así como complejas relaciones entre las mismas, pero los aspectos que parecen revelarse como determinantes del comportamiento en el trabajo son: la personalidad y motivación de cada persona y las percepciones individuales que tenga respecto a los distintos factores psicosociales provenientes de su entorno laboral inmediato. Es por ello que el modelo, simplificado, que pretendemos poner a prueba en el presente trabajo es el que se muestra a continuación:

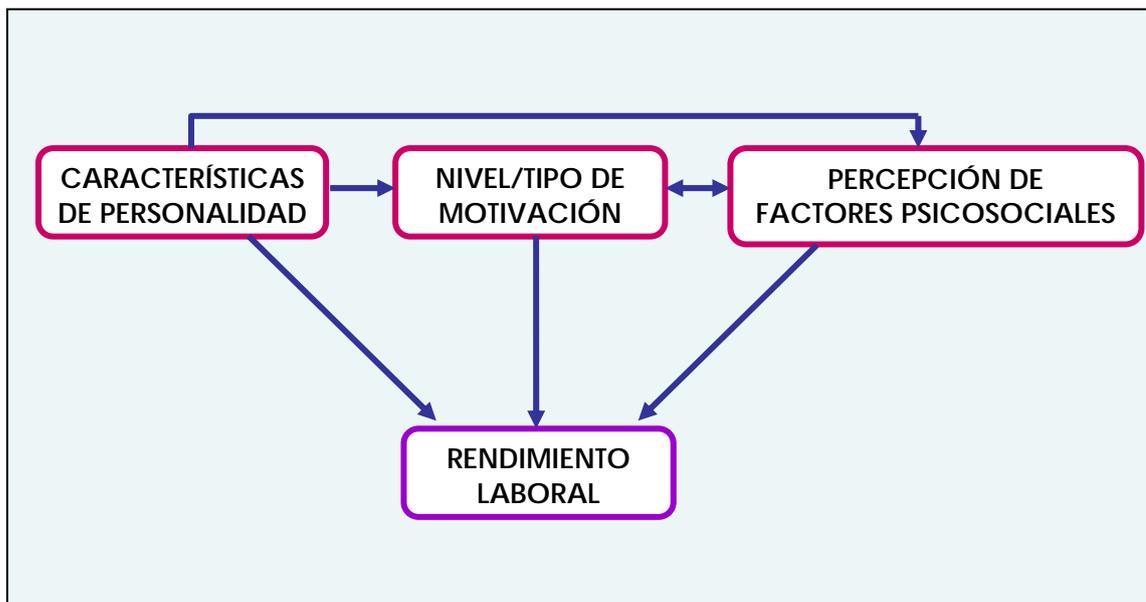


Figura 5. Modelo de Rendimiento Laboral propuesto.

8. OBJETIVO E HIPÓTESIS DE TRABAJO

8. OBJETIVO E HIPÓTESIS DE TRABAJO

El objetivo central de este trabajo es conocer la capacidad de las variables de *personalidad, motivación, y la percepción de los factores psicosociales* del entorno organizacional para determinar el *rendimiento laboral* en un grupo de trabajadores mexicanos del ámbito de la seguridad privada.

Dentro de este sector y con el objeto de controlar la posible influencia de trabajar con empleados que ocuparan distintos puestos de trabajo, en el presente estudio es por lo que nos hemos centrado en uno sólo: el conocido como *vigilante de seguridad*. Además, todos los participantes son empleados de la misma empresa, con lo que también se controlan, en la medida de lo posible, otras variables estructurales que podrían contaminar los resultados del estudio (como sería el hecho de pertenecer a empresas diferentes con distintas culturas organizacionales o diferentes políticas salariales, entre otras muchas variables importantes).

Hipótesis de trabajo

En relación a los objetivos indicados, y en función de las investigaciones revisadas con anterioridad, se establecen las siguientes hipótesis:

H₁: Existe una relación positiva y significativa entre puntuaciones en motivación y rendimiento, es decir, que los individuos que tengan puntuaciones más altas en motivación, tendrán un mejor rendimiento general en el trabajo. Nuestra predicción concreta es que a **mayores puntuaciones en el nivel de *Ejecución*** (nivel que determina el grado de esfuerzo que el sujeto pone en juego para conseguir sus objetivos) de los distintos motivos, **mejores evaluaciones del *rendimiento*** tendrán los trabajadores.

H₂: Existe relación entre la personalidad de los trabajadores de seguridad mexicanos de nuestra muestra y su rendimiento laboral global. Concretamente, nuestra predicción es que los factores *Tesón, Afabilidad, Estabilidad Emocional y Apertura* **correlacionarán positivamente con el rendimiento**, mientras que *Energía* **lo hará en sentido negativo**.

H₃: El *rendimiento laboral* correlacionará **negativamente** con las puntuaciones en *Apoyo Organizacional, Control y Recompensas* (esto es, cuanto más baja la puntuación en dichos factores psicosociales y por tanto mejor percibidos, mejor rendimiento), y **positivamente** con la puntuación en *Demandas Cognitivas* (cuanto más elevada la puntuación y mayores demandas percibidas por tanto, mejor rendimiento).

H₄: Entre la mayoría de las variables de personalidad y motivación se dará una relación positiva, de forma que cuanto más alto puntúen en *Energía, Afabilidad, Estabilidad, Tesón y Apertura, más motivados* estarán los sujetos.

H₅: Los trabajadores con puntuaciones más altas en motivación tenderán a percibir en general los factores psicosociales en el entorno laboral como menos adversos (por lo que obtendrán puntuaciones más bajas); específicamente, esperamos que habrá una **relación inversa entre las puntuaciones en el MPS** y tres de las escalas del *Cuestionario Multidimensional DECORE: Recompensas, Apoyo Organizacional y Control*, mientras que con la escala *Demandas Cognitivas* la relación se espera que sea **directa** (en este último caso, cuanto más motivados, mayores demandas percibidas).

H₆: Hay *relación inversa* entre las puntuaciones en los factores de *personalidad* evaluados por el BFQ y las puntuaciones en percepción de 3 de las escalas de factores psicosociales obtenidas por medio del *Cuestionario Multidimensional DECORE* (de manera que los sujetos con puntuaciones elevadas en *Energía, Afabilidad, Tesón, Estabilidad* y *Apertura Mental*, tenderán a percibir el *Apoyo Organizacional, las Recompensas y el Control de manera menos adversa*) y *relación directa* con la cuarta de las escalas de factores psicosociales, las *Demandas Cognitivas*.

H₇: Nuestra última hipótesis establece que las variables de *personalidad, motivación* y *percepción de factores psicosociales* tendrán un papel determinante en el *rendimiento* de los trabajadores, diferenciando entre aquellos sujetos con mejor rendimiento y aquellos otros con peor rendimiento del grupo total de participantes.

9. MÉTODO

9. MÉTODO

9.1. PARTICIPANTES

El grupo de participantes está constituido por 368 trabajadores, todos ellos vigilantes de seguridad de una misma empresa ubicada en Ciudad de México. Al proceder todos los sujetos de una misma organización, es lógico pensar que la posible variabilidad debida a distintas políticas empresariales o culturas corporativas, diferencias salariales y otros aspectos que podrían influir en la percepción de los sujetos, se ve reducida de esta manera, siendo, pensamos, un aspecto positivo de la presente investigación. De todos los trabajadores, sólo 10 son mujeres (lo que representa un porcentaje insignificante de la muestra total), al ser éste un puesto de trabajo ocupado mayoritariamente por hombres, pues así lo suelen demandar las empresas que contratan los servicios de vigilancia y seguridad.

El rango de la variable “*edad*” va de 18 a 69 años, siendo la media 37.5 años y su desviación típica 10.6 (ver gráfico 1):

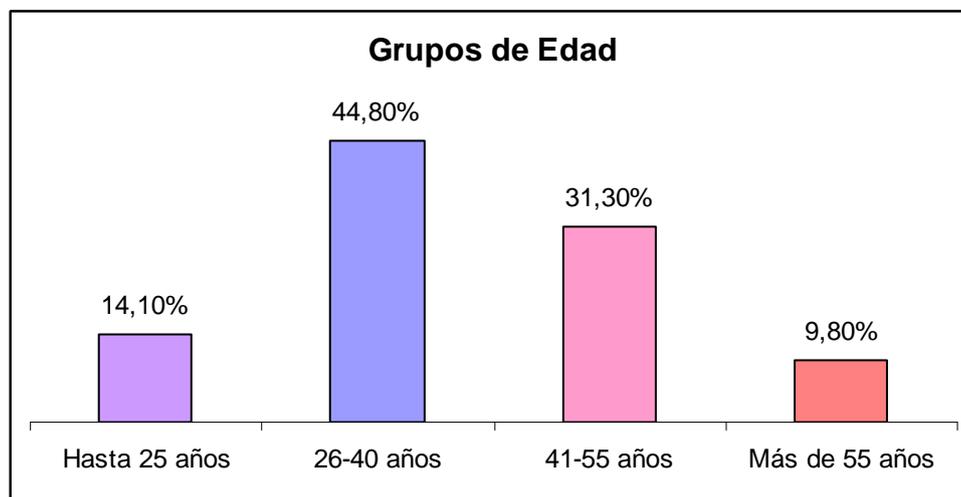


Gráfico 1: Edades de los sujetos de la muestra.

Con respecto al “*nivel de estudios*” (ver gráfico 2), el mayor porcentaje de sujetos se concentra en el grupo con estudios de *secundaria* (60,9%); en segundo lugar, con el 19,8% de los vigilantes, se encuentra el grupo con *estudios primarios*, seguidos por el grupo de trabajadores con *estudios universitarios* (11,4%); el 2,7% reporta tener estudios de *preparatoria* (que corresponde al período de estudios entre 16 y 19 años). Sólo uno de los participantes dice no tener estudios:

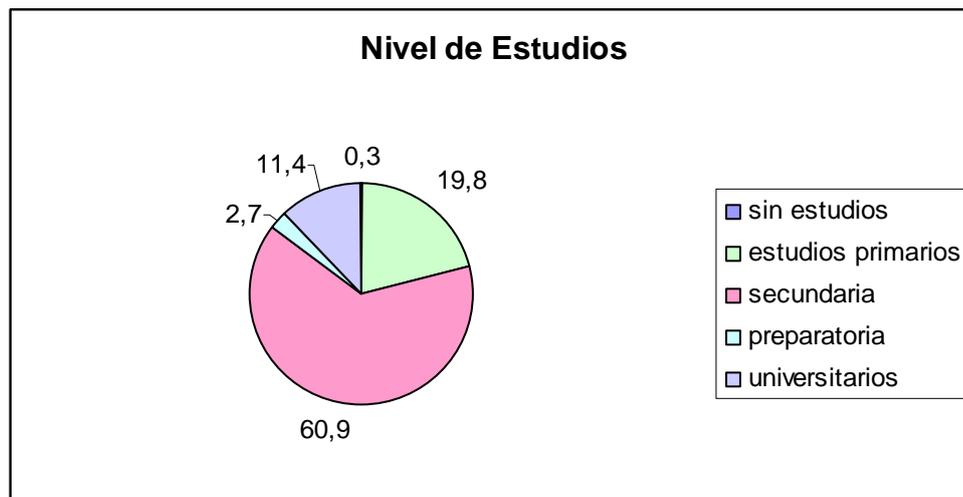


Gráfico 2: Nivel de estudios finalizados de la muestra.

Con respecto al número de familiares que dependen económicamente del trabajador, el rango de valores varía de 0 a 7 (ver gráfico 3), teniendo la mayoría de ellos 2 ó 3 personas a su cargo:

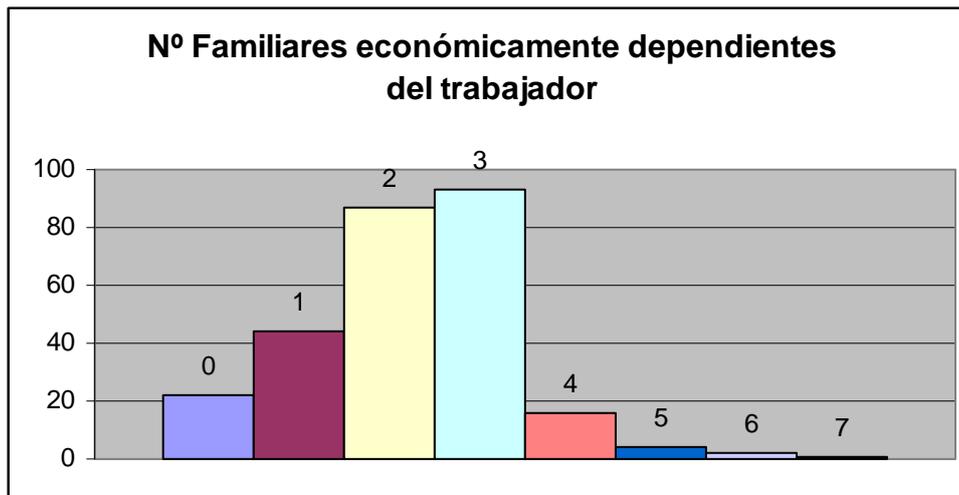


Gráfico 3: Número de familiares dependientes económicamente del trabajador.

Los datos aportados por los trabajadores informan de una media de casi 5 años (57 meses) respecto al tiempo que llevan, del total de su vida laboral, como vigilante de seguridad, mientras que la media de antigüedad en la empresa actual es de 2 años y 3 meses (con una desviación típica de 21 meses).

En lo que al tipo de relación contractual con la empresa se refiere, el 55,2% de los trabajadores encuestados dice tener un *contrato fijo* y el 31% son *contratos temporales*. Sólo un 5,7% indica tener *otra relación* contractual diferente.

Un alto porcentaje (62%) afirma conocer el turno que le toca trabajar el día antes, mientras que sólo el 9,5% lo conoce con un año de anticipación; el 1,6% lo sabe con tres o seis de antelación; el 2,7% conoce el turno con una antelación de un mes y el 4,6% de los vigilantes afirma conocerlo 15 días antes.

Por otra parte, la mayoría de los sujetos (el 85%) reconoce trabajar 60 o más horas semanales, porcentaje muy similar al de vigilantes que trabajan también en fines de semana, que son el 89% de la muestra (algo, por otra parte, muy habitual en el tipo de puesto de trabajo que estamos contemplando).

En cuanto a la pregunta: *¿cuál es el principal motivo por el que trabaja como vigilante de seguridad?*, de los 278 sujetos que contestaron, en primer lugar, se sitúa el grupo de trabajadores que realiza este trabajo por *razones económicas* (30,7%), seguidos de cerca (28,3%) por el grupo que respondió que lo hacen por resultar el *trabajo de su agrado, atractivo*; el 8,2% de este grupo de vigilantes lo son porque *por la edad no tienen otra opción* y el 6,3% aducen como motivo principal el querer dar un *buen servicio*; en último lugar, están aquellos que lo hacen por motivos relacionados con su *autodesarrollo* (2,2%). Es importante observar, que aunque para muchos de ellos el principal motivo es el económico, casi para el mismo número de vigilantes el motivo es que el trabajo les resulta atractivo, les gusta ese puesto (ver gráfico 4):

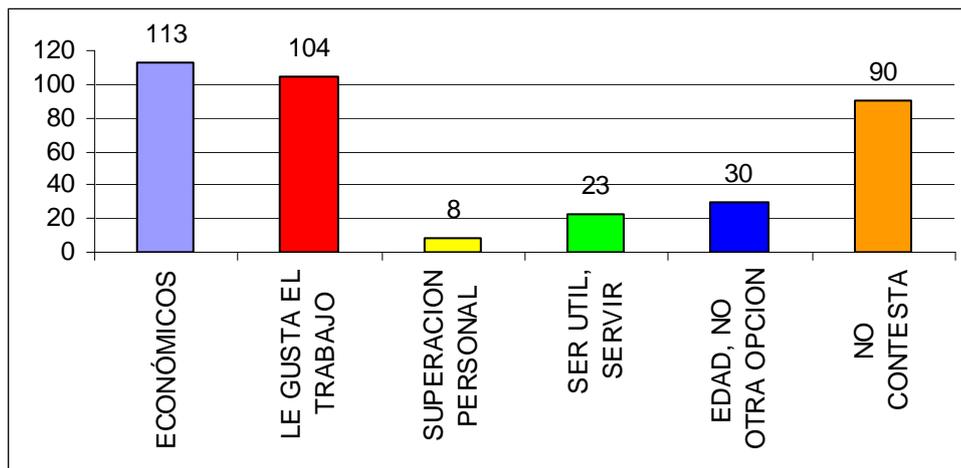


Gráfico 4: motivos alegados por los sujetos de la muestra para ser vigilante.

9. 2. DISEÑO

La presente investigación consta de distintas fases, en las que el diseño experimental empleado también difiere.

En primer lugar, se trata de un estudio descriptivo, en el que se describe la situación prevaleciente en el momento de realizarse la investigación en lo que a las variables estudiadas se refiere (Salkind, 1998).

La segunda fase del trabajo se centra en un estudio correlacional, para tratar de describir la relación lineal entre las mismas variables, sin asignar una relación de causa-efecto entre ellas. Este tipo de investigación es muy potente, ya que indica si dos variables tienen algo en común (Salkind, 1998). Cuando hablamos de correlación, ésta se refiere al grado de parecido o variación conjunta existente entre dos o más variables. Como es bien sabido, una relación lineal directa o positiva entre dos variables significa que los valores de las dos varían de forma parecida, los individuos que puntúan alto en una de ellas tienden a puntuar alto en la otra variable y los que puntúan bajo en una de las variables, tienden a puntuar bajo también en la otra. Cuando la relación lineal es indirecta o negativa, los valores en ambas variables varían justo al revés: los individuos con puntuaciones altas en una variable tienden a puntuar bajo en la otra, y viceversa. Mediante el coeficiente de correlación podemos cuantificar el grado de relación lineal existente entre dos variables cuantitativas, como lo son las empleadas en el presente trabajo. Aunque como decíamos, un coeficiente de correlación alto no implica causalidad, sin embargo, en esta fase exploratoria de la presente investigación, estos coeficientes nos serán de gran ayuda para conocer cómo se relacionan las distintas variables de personalidad, motivación, factores psicosociales y rendimiento (Pardo y Ruiz, 2002). La medida de relación entre variables de uso más frecuente es la *correlación de momento producto de Pearson* (Salkind, 1998), que será la que utilizaremos en este estudio también.

Finalmente, la tercera y última parte del presente trabajo se trata en un estudio de carácter predictivo, en el que mediante análisis multivariante, se pretende conocer si las variables independientes contempladas tienen capacidad para determinar el rendimiento laboral de los sujetos de esta investigación.

En cuanto a las variables incluidas en el presente estudio, éstas fueron las siguientes:

- ✓ Datos biográficos y laborales
- ✓ Motivación psicosocial. Cada uno de los siguientes motivos, especificado en cinco niveles: *Activación, Expectativas, Ejecución, Incentivo y Satisfacción*:
 - *Aceptación e integración social*
 - *Reconocimiento social*
 - *Autoestima/autoconcepto*
 - *Autodesarrollo*
 - *Poder*
 - *Seguridad*
- ✓ Personalidad:
 - *Energía (Dinamismo y Dominancia)*
 - *Afabilidad (Cordialidad y Amabilidad)*
 - *Tesón (Escrupulosidad y Perseverancia)*
 - *Estabilidad Emocional (Control Emociones y Control Impulsos)*
 - *Apertura Mental (Apertura a la Cultura y Apertura a la Experiencia)*
- ✓ Factores psicosociales del entorno laboral:
 - *Demandas Cognitivas*
 - *Control*
 - *Apoyo organizacional*
 - *Recompensas*
- ✓ Rendimiento laboral evaluado de manera global por el superior directo de cada trabajador.

9.3. INSTRUMENTOS

En función del tipo de variables de las que pretendíamos obtener información, se emplearon distintos instrumentos que se comentan a continuación.

9.3.1. Datos Biográficos

Los datos biográficos se recogieron a través de un cuestionario elaborado específicamente para esta investigación, donde se pregunta la edad, sexo, número de hijos, nivel de estudios, tiempo trabajando como vigilante de seguridad, tiempo trabajando en la empresa actual, tiempo trabajando en toda su vida laboral, número de empresas en que ha estado contratado en los cinco últimos años, tipo de contrato, nº de horas que trabaja a la semana, turno de trabajo, antelación con que conoce el turno de trabajo, si trabaja o no en fin de semana y nº de familiares que dependen económicamente de él/ella (ver anexo 2).

Para el resto de las variables (excepto *rendimiento*), se emplearon tests psicométricos, por ser medidas objetivas y estandarizadas, realizadas a partir de una muestra representativa de elementos del constructo que pretenden evaluar y que implican predicción o inferencia (lo que permite obtener conclusiones válidas y fiables a partir de constructos no observables). A pesar de las críticas recibidas por estos instrumentos (Furnham, 1992), como la posibilidad de falseamiento en las respuestas, la falta de capacidad de los individuos para informar sobre sí mismos o la influencia de factores contaminantes en las respuestas, pensamos que los tests psicométricos son adecuados para medir las variables de personalidad, motivación y factores psicosociales de nuestro estudio. A tal fin, éstos son los instrumentos que se emplearon:

9.3.2. Motivación laboral: MPS–Escala de Motivaciones Psicosociales

Esta escala fue diseñada para apreciar la estructura diferencial y dinámica funcional del sistema motivacional del individuo en base a los cinco componentes de conducta básicos comentados anteriormente (y explicados en el apartado *Modelos de Motivación*) y para predecir el comportamiento futuro de la persona sobre todo en el ámbito laboral.

Entre otros aspectos, mediante este cuestionario podemos:

- conocer la importancia relativa de los motivos psicosociales de cada uno de los trabajadores
- delimitar el rango de los incentivos y el nivel de satisfacción
- observar el nivel de rendimiento-ejecución en cada una de las motivaciones

El cuestionario (ver anexo 3) se compone de 3 partes, con un total de 173 ítems: en la primera parte, se responde *Verdadero* o *Falso* a cada uno de los ítems para los niveles de *Activación*, *Expectativa* y *Ejecución*, mientras que en la segunda y tercera partes, se responde mediante la valoración de los elementos elegidos por el sujeto en *Incentivos* (2=*normal*, 3=*mucho*, 4=*muchísimo*, según el grado de importancia de cada ítem para el sujeto) y *Satisfacción* (1=*alguno*, 2=*normal*, 3=*mucho*, 4=*muchísimo*, según el grado de satisfacción que cada ítem proporciona al trabajador).

Con respecto a la fiabilidad de este test, los factores más estables en sus componentes a través de los 2 procedimientos son *Autodesarrollo*, *Autoconcepto*, *Reconocimiento social* y *Aceptación social*. La correlación más alta obtenida con el test-retest es de .83 en el nivel de *Activación* del factor *Autodesarrollo* y la más baja de .53 en la *Satisfacción* del *Poder*. A través del procedimiento pares-impares, la más alta es de .71 en el valor de los *Incentivos* del *Autodesarrollo*, y la más baja, .52 en la *Expectativa* del *Poder*.

Para comprobar la validez de la escala MPS se usaron dos procedimientos de tipo factorial (la selección definitiva de los elementos que componen cada factor se realizó bajo el criterio de que cada elemento posea una saturación superior a .30, eligiendo para cada factor la mayor apreciada dentro de los factores) y convergente (aplicando a una muestra conjuntamente el MPS y el MAE).

A la hora de valorar los resultados obtenidos con esta escala, se pueden enfocar desde 2 perspectivas:

- a. Analizar la jerarquía de los factores motivacionales dentro de cada componente, comparando las puntuaciones alcanzadas por el sujeto en el mismo componente de los 6 factores para ver el peso relativo de cada motivo psicosocial en los distintos componentes.
- b. Observar la relación de los componentes de cada factor, para ver si hay una aparente correspondencia entre las puntuaciones de cada factor.

Para obtener más información sobre la motivación laboral del sujeto, se incluyó la siguiente pregunta abierta en el cuestionario de datos biográficos:

“¿Cuál es el principal motivo por el que trabaja como vigilante de seguridad?”.

9.3.3. Personalidad: BFQ– Cuestionario “Big Five”

Este cuestionario toma en consideración la experiencia de McCrae y Costa con el cuestionario NEO-PI y pretende aportar algunas mejoras a la comprensión y evaluación de estos 5 factores, como: ser más parsimoniosos en la identificación de las subdimensiones y en el número de elementos, atenerse escrupulosamente a las clasificaciones tradicionales de los 5 factores y sus subdimensiones e incorporar una escala de *Distorsión* para medir la tendencia a dar una imagen falseada de sí mismo, algo que ayuda a reducir las posibles objeciones al uso de este tipo de herramientas.

Las dimensiones y subdimensiones que lo componen son:

- **Energía:** similar al factor de *Extraversión* (McCrae y Costa, 1987). Una persona que alcanza puntuación alta tiende a describirse como muy dinámica, activa, enérgica, dominante y locuaz. Dimensión definida por las subdimensiones **Dinamismo** y **Dominancia**. La 1ª tiende a medir aspectos relativos a comportamientos enérgicos y dinámicos, la facilidad de palabra y el entusiasmo. La 2ª tiende a medir aspectos relacionados con la capacidad de imponerse, sobresalir, hacer valer la propia influencia sobre los demás.
- **Afabilidad:** similar a la dimensión *Agrado* (McCrae y Costa, 1987). Una persona que alcanza puntuación alta tiende a describirse como muy cooperativa, cordial, altruista, amigable, generosa y empática. Se define por **Cooperación/Empatía** y **Cordialidad/Amabilidad**. La 1ª pretende medir aspectos asociados a la capacidad para comprender y hacerse eco de los problemas y necesidades de los demás y cooperar eficazmente con ellos. La 2ª mide aspectos relacionados con afabilidad, confianza y apertura hacia los demás.
- **Tesón:** capacidad de autorregulación o autocontrol, tanto por lo que concierne a los aspectos inhibitorios como aspectos preactivos (McCrae y Costa, 1989). La persona que alcanza puntuación alta tiende a describirse como muy reflexiva, escrupulosa, ordenada, diligente y perseverante. Se define por **Escrupulosidad** y **Perseverancia**. La 1ª pretende medir aspectos relativos a fiabilidad, meticulosidad y gusto por el orden. La 2ª mide aspectos que se refieren a la persistencia y tenacidad con que se realizan las actividades emprendidas y el no faltar a lo prometido.
- **Estabilidad Emocional:** se refiere a lo opuesto del *Afecto negativo* (McCrae y Costa, 1987). Una persona que alcanza puntuación alta tiende a describirse como: alguien con bajo nivel de ansiedad, vulnerabilidad, emotividad, impulsividad, impaciencia e irritabilidad. Se define por **Control de las emociones** y **Control de los impulsos**. La 1ª mide básicamente aspectos

relativos al control de los estados de tensión asociados a la experiencia emotiva. La 2ª mide aspectos referentes a la capacidad de mantener el control del propio comportamiento incluso en situaciones incómodas, peligrosas o conflictivas.

- **Apertura Mental:** se refiere a la dimensión definida por McCrae y Costa (1985) como *Apertura a la experiencia*. La persona que alcanza puntuación alta tiende a describirse como muy culta, informada, interesada por las cosas y experiencias nuevas, dispuesta al contacto con culturas y costumbres distintas. Definida por **Apertura a la cultura** y **Apertura a la experiencia**. La 1ª pretende medir los aspectos que atañen al interés por mantenerse informado, interés por la lectura y adquirir conocimientos. La 2ª mide aspectos referidos a la disposición favorable hacia las novedades, a la capacidad de considerar las cosas desde perspectivas diferentes y a la apertura favorable hacia valores, estilos de vida y cultura distintos.

En cada subdimensión (integrada por 12 elementos) la mitad de las afirmaciones están formuladas en positivo con respecto al nombre de la escala, mientras la otra mitad está formulada en sentido negativo, para controlar posibles sesgos de respuesta. La escala de *Distorsión* consta de 12 elementos, formulados de manera que la respuesta de completo acuerdo o completo desacuerdo resultan sumamente improbables. El BFQ consta de 132 ítems en total (ver anexo 4).

En la medida de la consistencia interna u homogeneidad (tal como es apreciada con el coeficiente alfa de Cronbach) y la consistencia interna tipo “2 mitades”, ambas apreciaciones de la fiabilidad son bastante semejantes, los índices son suficientemente elevados para un cuestionario de personalidad y con unas escalas con relativamente pocos elementos, y no parece haber una tendencia a que el instrumento sea más fiable en uno de los sexos.

La escala más fiable es la que mide el Control de las emociones y las menos fiables son las subdimensiones de Afabilidad. Los factores extraídos coinciden significativamente con las escalas definidas teóricamente. Su consistencia interna es elevada, tanto en el caso de las dimensiones principales como en el de las subdimensiones.

Su estructura factorial se muestra estable, según los altos índices de congruencia apreciados en el contraste con las soluciones factoriales aisladas en grupos distintos cultural y lingüísticamente.

El examen de las correlaciones con otros instrumentos elaborados en el marco de modelos diferentes de personalidad y/o para la evaluación de aspectos específicos de la personalidad, pone de manifiesto una notable validez de constructo.

9.3.4. Factores psicosociales: *Cuestionario Multidimensional DECORE*

Este instrumento se emplea para identificar y medir la percepción que tienen los trabajadores sobre algunos factores psicosociales de su entorno laboral, que, según numerosas investigaciones, se relacionan directamente con estrés y otra serie de problemas de salud. El *Cuestionario Multidimensional DECORE* surge al integrar los dos modelos teóricos de factores psicosociales comentados anteriormente: el *Modelo Demanda-Control-Apoyo Social*, y el modelo del *Desequilibrio Esfuerzo-Recompensa* (Luceño, 2005; Luceño, Martín, Miguel Tobal y Jaén, 2006).

Los factores psicosociales que considera este cuestionario son los siguientes:

- ***Recompensas***: beneficios que el trabajador recibe a cambio de su contribución a la organización. Se consideran dos tipos de recompensas: salario y seguridad.

- ***Apoyo Organizacional***: presencia o ausencia de buenas relaciones con los compañeros y supervisores, que sirven para paliar el estrés laboral, contribuyendo a la motivación de los trabajadores.
- ***Demandas Cognitivas***: requerimientos cuantitativos y cualitativos que el puesto exige al empleado; tienen que ver con “cuánto” se trabaja.
- ***Control***: posibilidad que tiene el trabajador de determinar y decidir acerca de qué tareas realiza, los métodos de trabajo, el lugar de trabajo y todas aquellas decisiones que afectan al fin del trabajo en sí.

El *Cuestionario Multidimensional DECORE* (ver anexo 5) se compone de 44 ítems que se responden mediante una escala tipo Likert de cinco puntos (1 = *muy en desacuerdo*, 5 = *muy de acuerdo*), que hacen referencia a cómo el trabajador percibe los factores psicosociales comentados anteriormente. De esta manera, se obtienen cuatro puntuaciones, una para cada una de las escalas, *Apoyo Organizacional*, *Recompensas*, *Control* y *Demandas Cognitivas*. Cada una de estas cinco puntuaciones puede oscilar entre 100 y 500. A mayor puntuación, el trabajador tiene una mayor percepción del factor psicosocial.

Este cuestionario presenta unos altos índices de validez y fiabilidad, según demuestran las investigaciones llevadas a cabo con dicho instrumento. La escala mide las cuatro dimensiones a que hace referencia: *Demandas Cognitivas*, *Control*, *Recompensas* y *Apoyo Organizacional* (tiene validez de constructo) y las mide correctamente (es fiable), con los siguientes coeficientes alfa: .814, .832, .875 y .898, respectivamente (Luceño, 2005; Luceño, et al, 2006).

Para establecer la validez de criterio (relacionar estos cuatro factores psicosociales y la puntuación global con un criterio adverso para el trabajador), los criterios empleados fueron: percepción de estrés, falta de satisfacción, baja médica, enfermedad, fatiga y haber sufrido algún accidente laboral.

De las investigaciones realizadas se pudo concluir que, en efecto, los factores psicosociales estudiados se relacionaban con los criterios señalados. De esta manera, los trabajadores que perciben su entorno laboral como adverso reportan más frecuentemente sentirse fatigados, estresados y poco satisfechos.

Además, este grupo de trabajadores (con puntuaciones altas en factores psicosociales) tienen mayor probabilidad de padecer una enfermedad, tener una baja laboral o sufrir un accidente en el trabajo.

9.3.5. Rendimiento laboral

Para medir la variable “*Rendimiento laboral*”, se emplearon las evaluaciones del rendimiento proporcionadas por el supervisor directo de cada vigilante participante en el estudio. Antes de este momento, esta práctica de gestión de recursos humanos no se realizaba en esta organización, por lo que fue necesario formar a los encargados de realizar estas evaluaciones tanto en el objetivo perseguido como en el instrumento a emplear.

Para obtener la puntuación final de cada persona, se tienen en cuenta muy distintos aspectos del desempeño del individuo, que se consideran fundamentales en el puesto de trabajo de un vigilante de seguridad, como:

- a. **Presentación personal** (viste el uniforme completo, buen aseo personal, lleva el calzado limpio, tiene una postura apropiada, mantiene área de trabajo limpia).
- b. **Actitud de trabajo** (actitud cordial y de servicio, se comunica y se da a entender adecuadamente, seriedad, demuestra interés por el trabajo, trabaja con enfoque preventivo).
- c. **Uso herramientas de trabajo** (radio cargada, uso de la herramienta, buen uso de la radio, buen uso del teléfono).

- d. **Desempeño laboral** (archivo y orden en los formatos, correcto llenado de formatos, llaves completas y ordenadas, conoce la guía operativa, aplica la guía operativa, realiza el informe oportuno de incidentes, hay sugerencias de los controladores, conocimiento del teléfono del encargado de seguridad).
- e. **Condiciones de las herramientas de trabajo** (papelería disponible, equipo de radio funcionando, fornitura completa, lámparas completas, impermeables completos, vehículos de apoyo completos).
- f. **Respuesta a emergencias** (conoce las extensiones o teléfonos de emergencia, conoce las salidas de emergencia, conoce los puntos de reunión, conoce el procedimiento de emergencias).

Cada uno de los criterios establecidos se puntúan de 0 a 10 (salvo que alguno de ellos no se aplique a un determinado trabajador). Además, a efectos de esta investigación, se pidió a los evaluadores que calificaran el *rendimiento global* de cada vigilante asignando a cada uno de ellos a una de estas tres categorías de rendimiento laboral: *malo - regular - bueno*. Se incluye un ejemplar de este instrumento en el anexo 6.

9. 4. PROCEDIMIENTO

Al comienzo de la investigación nos pusimos en contacto con la Dirección de una empresa de seguridad mexicana, interesada en mejorar las prácticas de Recursos Humanos y que aceptó colaborar en la investigación propuesta. Las personas que iban a recoger los datos referentes a los trabajadores de esta empresa fueron instruidas en los distintos cuestionarios que se iban a emplear, así como sobre la finalidad del estudio. De esta manera, ellos a su vez podrían informar a los trabajadores sobre la investigación que se desarrollaría. Se hizo especial hincapié en el hecho de explicar a todos los participantes que la información recogida sólo iba a ser utilizada con fines de investigación, sin que en ningún caso, pudiera afectarles a nivel personal, para evitar así sus reticencias o recelos. En todo caso, la información que nos aportaran sólo podría servir para mejorar las condiciones laborales actuales.

Teniendo en cuenta que cada persona debía cumplimentar cuatro cuestionarios (lo que supondría, en total, más de una hora de tiempo), se les permitió que lo hicieran durante sus horas de trabajo, siempre que no interfiriera con el cumplimiento efectivo del servicio. Todas las personas tuvieron una muy buena disposición a la hora de colaborar en la investigación. De hecho, muchas de los vigilantes mostraron su agrado o satisfacción con la misma (también quejas sobre su entorno laboral), añadiendo comentarios personales que apuntan en esta dirección (y que incluimos en el anexo 7).

10. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

10. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

Para efectuar el análisis de los datos se utilizó el paquete estadístico SPSS, versión 15.0.

En primer lugar, se obtuvieron los estadísticos referentes a los descriptivos de la muestra (medias, desviaciones típicas, mínimos y máximos de todas las variables), como se puede observar en las tablas 1 a 5.

En la primera de estas tablas, aparecen los resultados respecto a 3 ítems generales que los sujetos respondieron como parte del cuestionario DECORE, indicando, de 1 a 5 (en función de su grado de desacuerdo/acuerdo respecto a cada ítem) si están *satisfechos* con su trabajo, si se encuentran *motivados* en el trabajo y si se encuentran *estresados*:

Tabla 1.

Estadísticos descriptivos de Satisfacción/Motivación/Estrés.

(n=368)

	Media	Sx.	Mín.	Máx.
Estoy muy satisfecho con mi trabajo	4,22	0,72	1	5
Me encuentro muy motivado en el trabajo	3,91	0,96	1	5
Estoy muy estresado	2,17	1,02	1	5

Nota. Sx. = Desviación típica. Mín. = Mínimo. Máx. = Máximo.

Se indican seguidamente en la tabla 2, los descriptivos obtenidos para los 5 niveles de los 6 motivos evaluados por el MPS para esta muestra de trabajadores, así como las correspondencias de las medias obtenidas para esta muestra con los baremos en centiles para la población total que proporcionan los autores del instrumento de medida:

Tabla 2.

Estadísticos descriptivos de los 6 factores y 5 niveles del cuestionario MPS. (n=368)

	Min.	Máx.	Media	Sx.	Centil
ACEPTACIÓN ACTIVACIÓN	0	20	13,10	4,21	50
ACEPTACIÓN EXPECTATIVAS	0	16	12,44	3,26	60
ACEPTACIÓN EJECUCIÓN	-7	25	11,20	4,69	80
ACEPTACIÓN INCENTIVO	0	24	13,11	3,99	50
ACEPTACIÓN SATISFACCIÓN	0	24	15,03	4,27	60
RECONOCIM. ACTIVACIÓN	0	19	12,20	3,78	60
RECONOCIM. EXPECTATIVAS	0	15	10,29	4,09	60
RECONOCIM. EJECUCIÓN	-9	15	7,66	5,60	50
RECONOCIM. INCENTIVO	0	47	25,43	9,05	99
RECONOCIM. SATISFACCIÓN	0	48	24,63	8,80	99
AUTOESTIMA ACTIVACIÓN	1	20	12,46	3,78	70
AUTOESTIMA EXPECTATIVAS	0	16	11,46	3,70	11
AUTOESTIMA EJECUCIÓN	-7	16	11,00	4,13	70
AUTOESTIMA INCENTIVO	0	47	24,61	9,13	99
AUTOESTIMA SATISFACCIÓN	0	48	25,07	8,70	99
AUTODESAR. ACTIVACIÓN	2	20	13,18	3,00	50
AUTODESAR. EXPECTATIVAS	1	16	12,67	3,27	90
AUTODESAR. EJECUCIÓN	-6	18	11,52	4,78	99
AUTODESAR. INCENTIVO	0	48	26,64	9,33	80
AUTODESAR. SATISFACCION	0	48	25,20	9,46	99
PODER ACTIVACIÓN	0	20	11,35	4,71	70
PODER EXPECTATIVAS	0	16	8,95	3,56	80
PODER EJECUCIÓN	-9	14	1,38	5,52	40
PODER INCENTIVO	0	24	11,77	5,01	95
PODER SATISFACCION	0	24	10,97	4,60	80
SEGURIDAD ACTIVACIÓN	4	17	10,22	2,48	20
SEGURIDAD EXPECTATIVAS	1	16	10,98	3,35	70
SEGURIDAD EJECUCIÓN	-8	15	6,97	5,62	60
SEGURIDAD INCENTIVO	0	24	13,62	4,53	80
SEGURIDAD SATISFACCION	0	24	11,93	4,50	60

Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales

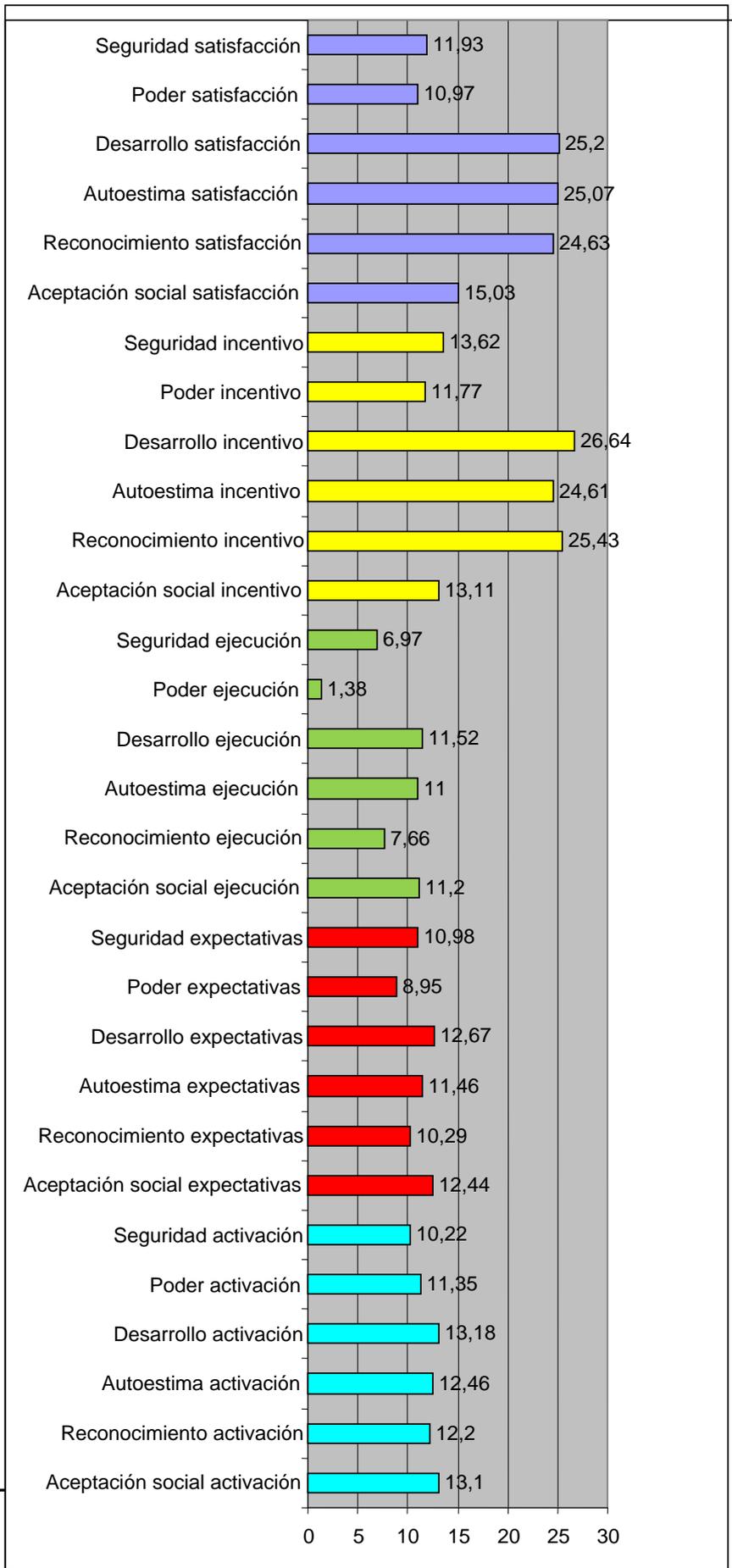


Gráfico 4: Medias de los niveles y los motivos psicosociales evaluados por el MPS

Con respecto a las medidas de motivación (ver tabla 2), se observa que en el nivel *Activación*, los factores motivacionales que muestran medias más altas son *Desarrollo* (13.18) y *Aceptación Social* (13.10), seguidos de *Autoestima* (12.46), *Reconocimiento* (12.20), *Poder* (11.35) y finalmente, *Seguridad* (10.22). Al comparar estos valores con los baremos de la población total, son los motivos de *Autoestima* y *Poder* los que se corresponden con el percentil más elevado (70 en ambos casos).

Para el nivel de *Expectativas*, la media más elevada es para *Autodesarrollo* (12.67) que se corresponde también con el percentil más alto (90), seguido de las medias en *Aceptación* (12.44), *Autoestima* (11.46), *Seguridad* (10.98), *Reconocimiento* (10.29) y *Poder* (8.95) en el último lugar.

En el nivel de *Ejecución* de los motivos, los sujetos puntúan más alto en *Autodesarrollo* (11.52, siendo también el que corresponde al más alto percentil de todos los motivos, 99); a continuación estarían *Aceptación* (11.20), *Autoestima* (11.00), *Reconocimiento* (7.66), *Seguridad* (6.97) y a mucha distancia ya, el *Poder* (1.38, que en este caso, coincide así mismo con el percentil más bajo de todos, 40).

El *Incentivo* con mayor puntuación media es el *Autodesarrollo* (26.64) y el *Reconocimiento* (25.63); muy cerca, la *Autoestima* (24.61), a más distancia la *Seguridad* (13.62) y la *Aceptación* (13.11), siendo el *Poder* (11.77) el incentivo con menor puntuación. Las medias en *Autoestima* y *Reconocimiento* son altísimas comparadas con los baremos, ya que se sitúan en el percentil 99; *Poder* estaría en el centil 95, prácticamente igual que los anteriores, *Autodesarrollo* y *Seguridad* se sitúan ambos en el percentil 80 y finalmente, *Aceptación* se corresponde con el Pc 50.

En cuanto al nivel de *Satisfacción* que les producen estos incentivos, el mayor nivel de satisfacción se da con respecto al *Autodesarrollo* (25.20), la *Autoestima* (25.07), el *Reconocimiento* (24.63), la *Aceptación* (15.03) y finalmente, la *Seguridad* (11.93) y el *Poder* (10.97).

Comparados con la población total destaca sobremanera el hecho de que *Reconocimiento, Autoestima y Autodesarrollo* quedan muy por encima en cuanto a su nivel de satisfacción (centil 99).

En la siguiente tabla (nº 3), se indican las medias para las variables de personalidad, las desviaciones típicas, así como las puntuaciones mínimas y máximas que se han obtenido.

Tabla 3.

Estadísticos descriptivos de los 5 factores y sus subdimensiones del cuestionario BFO. (n=368)

	Media	Sx.	Min.	Máx.
ENERGIA	80,85	8,70	49	109
Dinamismo	39,84	5,30	23	56
Dominancia	41,00	5,18	22	57
AFABILIDAD	79,33	8,87	48	102
Cooperación	41,49	5,78	20	60
Cordialidad	37,84	5,00	20	53
TESON	88,18	10,30	60	118
Escrupulosidad	42,94	5,46	24	59
Perseverancia	45,22	6,22	28	60
ESTABIL. EMOCIONAL	80,58	12,23	41	119
Control emociones	41,19	6,51	17	60
Control impulsos	39,41	7,16	5	60
APERTURA MENTAL	82,43	10,53	36	111
Apertura a la cultura	40,82	6,61	13	58
Apertura experiencia	41,51	5,71	1	55
DISTORSIÓN	34,60	6,60	12	54

Nota. Sx. = Desviación típica. Min. = Mínimo. Máx. = Máximo.

Como muestra la tabla anterior, en lo que a las medidas de personalidad se refiere, la variable que mejor caracteriza a estos trabajadores (como grupo) es el *Tesón* (88.18), seguido de *Apertura Mental* (82.43), *Energía y Estabilidad* prácticamente con la misma media (80.85 y 80.58, respectivamente) y en último lugar, *Afabilidad* (79.33). En cuanto a la escala de *Distorsión*, los descriptivos indican que la mayoría de los sujetos proporciona un perfil probablemente falseado en sentido negativo, ofreciendo de sí mismos una imagen negativa. Como dicen los autores del cuestionario, alguna explicación para esto pudiera ser que los trabajadores tengan ciertamente una imagen muy negativa de sí mismos y exageren esos aspectos negativos o bien que sean muy autocríticos.

Respecto a las puntuaciones de nuestros sujetos relativas a su percepción de los factores psicosociales del entorno laboral (ver tabla 4), la mayor de ellas (indicando que los trabajadores tienen una percepción más negativa de la escala que representa) se da en *Recompensas* (332.47), seguida de *Control* (313.17), *Demandas Cognitivas* (292.23) y *Apoyo Organizacional* (261.27).

Tabla 4.

Estadísticos descriptivos de las cuatro escalas del Cuestionario Multidimensional DECORE. (n=368)

	Media	Sx.	Min.	Máx.
APOYO ORGANIZACIONAL	261,27	55,91	100	441
RECOMPENSAS	332,47	77,62	100	500
CONTROL	313,17	54,97	100	500
DEMANDAS COGNITIVAS	292,23	57,42	116	468

Nota. Sx. = Desviación típica. Min. = Mínimo. Máx. = Máximo.

Con respecto a la muestra original empleada para la construcción del cuestionario multidimensional DECORE (Luceño, 2005), la media de *Apoyo Organizacional* era de 258.57 (Sx. = 62.57), de la dimensión *Recompensas* era de 349.18 (Sx. = 69.47), de *Control*, 245.27 (Sx. = 73.10) y finalmente, de la dimensión *Demandas Cognitivas*, la media era de 307.40 (Sx. = 68.87). Si comparamos estos datos con los obtenidos en el grupo de participantes objeto de la presente investigación, comprobamos que mientras en la dimensión *Apoyo Organizacional* se encuentran muy en línea con la muestra primera (en nuestro caso, 261.27, Sx. = 55.91), en las otras tres dimensiones hay notables diferencias: la media en *Demandas Cognitivas* y en *Recompensas* es algo inferior en nuestra muestra (292.23, Sx. = 57.42; 332.47 y Sx. = 77.62, respectivamente) y la media de la dimensión *Control* es mucho más elevada (313.17, Sx. = 54.97), esto es, percibida como más adversa que lo era para la muestra original.

Antes de continuar con la exposición de resultados, debemos explicar cómo se ha trabajado con respecto a la variable ***Rendimiento Global***. Según se describió en el apartado anterior (*Procedimiento*), por medio de la herramienta de evaluación del rendimiento laboral empleada en la presente investigación, el supervisor evaluaba, utilizando puntuaciones continuas (de 0 a 10), numerosos aspectos del rendimiento del vigilante, agrupándose todos ellos en seis dimensiones de rendimiento: *Presentación personal, Actitud de trabajo, Uso herramientas de trabajo, Desempeño laboral, Condiciones de herramientas de trabajo y Respuesta a emergencias*. Además, otorgaban una calificación categórica relativa al rendimiento global (*bueno, regular, malo*).

Para continuar con nuestros análisis, en primer lugar, se calcularon las puntuaciones del rendimiento para cada dimensión, para cada uno de los trabajadores, consiguiendo así, seis puntuaciones continuas (también de 0 a 10) referentes a cada una de esas seis dimensiones del rendimiento evaluadas (obtenidas a partir de la media aritmética de los aspectos considerados para cada dimensión, excluyendo aquellos que no se aplican a cada trabajador en concreto) y una puntuación global.

Estas puntuaciones fueron sometidas a un *análisis discriminante* siguiendo el *método de inclusión por pasos* y ponderando por el tamaño de los grupos, cuyo objetivo era conocer el peso o importancia relativa que cada dimensión de rendimiento tenía como determinante del nivel de rendimiento global, y poder así obtener una medida global del rendimiento laboral con propiedades de intervalo, medida mucho más precisa del rendimiento general para cada trabajador (ya que la puntuación directa obtenida del rendimiento global hasta ahora era simplemente ordinal).

Los trabajadores fueron clasificados según la puntuación que habían recibido en su nivel de rendimiento global, bueno, regular o malo, dando lugar a tres grupos. Con el análisis discriminante tratamos de estudiar hasta qué punto cada una de las seis dimensiones del rendimiento sirve para diferenciar entre esos tres grupos de trabajadores. Puesto que la muestra estaba formada por trabajadores reales y en activo, la mayoría de ellos mostraba un rendimiento global bueno (de otra forma, muy probablemente no estarían en la empresa), siendo muy pocos los que recibieron una “mala” evaluación; es por ello que en el análisis se ponderó por el tamaño de los grupos. En la tabla 5 aparecen los estadísticos descriptivos (media y desviación típica) de las seis dimensiones de rendimiento para cada uno de los tres grupos de vigilantes:

Tabla 5.

Medias y desviaciones típicas de las 6 dimensiones de rendimiento para cada grupo y para la muestra total.

	Rendimiento Global Malo (n=10)		Rendimiento Global Regular (n=95)		Rendimiento Global Bueno (n=263)		Muestra Total (n=368)	
	Media	Sx.	Media	Sx.	Media	Sx.	Media	Sx.
Presentación Personal	7,43	2,00	8,47	1,31	9,43	0,85	9,13	1,14
Actitud de Trabajo	6,94	2,62	7,61	1,54	9,48	0,75	8,93	1,39
Uso de Herramientas de Trabajo	6,94	2,27	8,39	2,21	9,04	1,91	8,81	2,04
Desempeño Laboral	6,51	2,27	7,07	1,99	9,04	1,15	8,47	1,71
Condiciones Herramientas Trabajo	6,60	2,70	8,49	1,71	8,32	2,25	8,32	2,15
Respuesta a Emergencias	4,21	4,01	7,75	2,34	9,19	1,40	8,69	2,02

Nota. Sx. = Desviación típica.

Los resultados mostraron que de las seis dimensiones evaluadas, solamente dos, *Actitud de trabajo* y *Respuesta a emergencias*, servían para establecer diferencias significativas entre los tres grupos de trabajadores (ver tabla 6). Ninguna de las otras cuatro dimensiones tuvo prácticamente importancia alguna a la hora de clasificar a un vigilante como de mejor o peor rendimiento ya que teniendo en cuenta solamente las dos dimensiones mencionadas, se podía explicar el **91,6%** de la varianza total del rendimiento global. En otras palabras, resulta que el rendimiento global de los vigilantes se debía básicamente a su actitud de trabajo y respuesta a las emergencias (ver tabla 7).

Tabla 6.

Resultados del análisis discriminante: variables incluidas y excluidas del análisis.

	Tolerancia	F para eliminar/introducir	Lambda de Wilks
Variables en el análisis:			
Presentación Personal	,882	56,594	,774
Actitud de Trabajo	,882	13,212	,600
Variables no incluidas en el análisis:			
Uso de Herramientas de Trabajo	,754	,851	,543
Desempeño Laboral	,710	,762	,544
Condiciones Herramientas Trabajo	,440	2,181	,538
Respuesta a Emergencias	,805	,120	,546

Tabla 7.

Autovalores, porcentaje de varianza explicado y correlación canónica de las dos funciones discriminantes resultantes.

Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	,716	91,6	91,6	,646
2	,066	8,4	100,0	,248

Además, el análisis discriminante nos permite evaluar el grado de acierto de los resultados obtenidos a través de las equivalencias encontradas entre el grupo al que realmente pertenece el trabajador (*grupo real*) y el grupo al que pertenecería si sólo considerásemos las dos dimensiones que resultaron estadísticamente significativas (*grupo pronosticado*). Como podemos ver en la tabla 8, el grado de acierto es muy alto, exactamente del **84,2%**. Además, en los tres grupos se produce un importante grado de acuerdo entre el grupo real y el pronosticado, siendo especialmente significativo en el grupo de trabajadores cuyo rendimiento global es *bueno*.

Tabla 8.
Resultados de la clasificación.

		Rendimiento Global	Grupo de Pertenencia pronosticado		
			Malo	Regular	Bueno
Original	%	Malo	42,9	28,6	28,6
		Regular	6,8	54,8	38,4
		Bueno	0,5	2,9	96,6

A partir de los resultados anteriores, se calcularon las puntuaciones discriminantes del rendimiento global de los trabajadores. De esta manera, se pudo obtener, como decíamos, una medida mucho más precisa del rendimiento general de cada trabajador.

Serán justamente estas puntuaciones de rendimiento, las que se emplearán en los distintos análisis que se efectuaron posteriormente y que comentaremos a continuación.

Como decíamos, una vez señalados los descriptivos correspondientes a las variables analizadas, en las tablas 9 a 15 se muestran las matrices de correlaciones entre dichas variables:

- *satisfacción / motivación / estrés / rendimiento*
- *motivación / rendimiento*
- *personalidad / rendimiento*
- *factores psicosociales / rendimiento*
- *motivación / personalidad*
- *motivación / factores psicosociales*
- *personalidad / factores psicosociales*

Tabla 9.

Matriz de correlaciones entre satisfacción/motivación/estrés/rendimiento

	Rendimiento Global	Autoevaluación Rendimiento	Me encuentro muy motivado en mi trabajo	Me encuentro muy satisfecho con mi trabajo	Estoy muy estresado
Rendimiento Global	1				
Autoevaluación Rendimiento	0,13*	1			
Me encuentro muy motivado en mi trabajo	0,05	0,24**	1		
Me encuentro muy satisfecho con mi trabajo	0,06	0,20**	0,38**	1	
Estoy muy estresado	-0,10	-0,11*	-0,22**	-0,15**	1

** $p < .01$

* $p < .05$

Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales

Al cruzar los datos del rendimiento global pronosticado de la manera comentada anteriormente, así como la evaluación del rendimiento realizada por los propios vigilantes, con algunas variables relevantes (a las que se respondía de 1 a 5, siendo 1 = *muy en desacuerdo*, 5 = *muy de acuerdo*), aparecen interesantes correlaciones estadísticamente significativas, aunque no sean demasiado elevadas (ver tabla 9):

- Correlación positiva entre ambos tipos de evaluación del rendimiento (propia y del supervisor), con un valor de 0.13, similar al de otros estudios ((Heidemeier y Moser, 2009).
- Correlación negativa de la satisfacción del trabajador y su nivel de estrés, pero positiva con su motivación (el valor más alto de todos: 0.38) y también con la autoevaluación del rendimiento laboral.
- Correlación positiva entre motivación y autoevaluación del rendimiento y negativa entre motivación y nivel de estrés expresado.
- Correlación negativa entre el nivel de estrés y la evaluación propia del rendimiento laboral.

Observando la tabla 10, que muestra la relación entre motivación y rendimiento, podemos comprobar que aparecen varias correlaciones entre estas variables, siendo estadísticamente significativas. Las variables de motivación que correlacionan (de forma significativa) con el rendimiento global, son las siguientes:

- Aceptación (activación)
- Reconocimiento (ejecución)
- Autoestima (activación)
- Autoestima (ejecución)
- Desarrollo (ejecución)
- Seguridad (activación)

Todas estas correlaciones son positivas cuando implican al nivel de ejecución de alguno de los motivos, pero son negativas cuando el nivel con el que el rendimiento correlaciona es el nivel de activación, aunque presentan valores bajos en todos los casos.

Tabla 10.

*Matriz de correlaciones entre las variables del MPS y rendimiento global.
(n=368)*

	RENDIMIENTO GLOBAL
ACEPTACIÓN ACTIVACIÓN	-0,17**
ACEPTACIÓN EXPECTATIVAS	0,03
ACEPTACIÓN EJECUCIÓN	0,00
ACEPTACIÓN INCENTIVO	-0,01
ACEPTACIÓN SATISFACCIÓN	-0,04
RECONOCIMIENTO ACTIVACIÓN	-0,01
RECONOCIMIENTO EXPECTATIVAS	0,06
RECONOCIMIENTO EJECUCIÓN	0,14*
RECONOCIMIENTO INCENTIVO	0,05
RECONOCIMIENTO SATISFACCIÓN	0,07
AUTOESTIMA ACTIVACIÓN	-0,13*
AUTOESTIMA EXPECTATIVAS	0,06
AUTOESTIMA EJECUCIÓN	0,12*
AUTOESTIMA INCENTIVO	0,05
AUTOESTIMA SATISFACCIÓN	0,07
AUTODESARROLLO ACTIVACIÓN	-0,04
AUTODESARROLLO EXPECTATIVAS	0,03
AUTODESARROLLO EJECUCIÓN	0,13*
AUTODESARROLLO INCENTIVO	0,03
AUTODESARROLLO SATISFACCIÓN	0,06
PODER ACTIVACIÓN	0,06
PODER EXPECTATIVAS	0,06
PODER EJECUCIÓN	0,06
PODER INCENTIVO	0,06
PODER SATISFACCIÓN	0,05
SEGURIDAD ACTIVACIÓN	-0,17**
SEGURIDAD EXPECTATIVAS	-0,01
SEGURIDAD EJECUCIÓN	0,00
SEGURIDAD INCENTIVO	-0,17
SEGURIDAD SATISFACCIÓN	0,04

** $p < .01$ * $p < .05$

La tabla 11 nos muestra las relaciones entre las variables de personalidad medidas por el BFQ y las puntuaciones correspondientes a las evaluaciones del rendimiento:

Tabla 11.

Matriz de correlaciones entre las variables del BFQ y rendimiento global.

	RENDIMIENTO GLOBAL
Dinamismo	0,02
Dominancia	0,06
ENERGIA	0,05
Cooperación	0,03
Cordialidad	0,02
AFABILIDAD	0,03
Escurpulosidad	0,04
Perseverancia	0,06
TESÓN	0,06
Control Emociones	0,13*
Control Impulsos	0,10
ESTABILIDAD EMOCIONAL	0,12*
Apertura Cultura	0,11
Apertura Experiencia	0,05
APERTURA MENTAL	0,04

** $p < .01$

* $p < .05$

Sorprende ver que sólo aparece dos correlaciones que sean estadísticamente significativas, la del factor *Estabilidad Emocional* y su subfactor *Control de las Emociones*, que se relacionan con el *rendimiento* de manera directa, aunque con un valor muy bajo (.12 y .13, respectivamente). El resto de correlaciones, además de no aparecer como significativas estadísticamente, presentan valores muy cercanos a cero.

Tabla 12.

Matriz de correlaciones entre las escalas del Cuestionario Multidimensional DECORE y el rendimiento global.

(n=368)

	RENDIMIENTO GLOBAL
APOYO ORGANIZACIONAL	-0,03
RECOMPENSAS	-0,02
CONTROL	-0,02
DEMANDAS COGNITIVAS	0,08

*** p<.01*

** p<.05*

La tabla anterior (tabla 12) nos indica la relación entre las puntuaciones obtenidas en el DECORE y el rendimiento. Sorprendentemente ninguna de las cuatro escalas de factores psicosociales muestra signos de correlación con el rendimiento evaluado de forma global.

A continuación, y para decidir qué tipo de técnica multivariante emplear en la última fase de nuestra investigación, calculamos los índices de correlación entre las variables de motivación, personalidad y factores psicosociales:

Tabla 13a.

Matriz de correlaciones entre variables de motivación y de personalidad. (n=368)

	Dinamismo	Dominancia	ENERGIA	Cooperación	Cordialidad	AFABILIDAD
ACEPT. ACTIV.	0,12	0,11	0,14*	0,20**	0,09	0,18**
ACEPT. EXPECT.	0,25**	0,25**	0,31**	0,23**	0,20**	0,27**
ACEPT. EJECUC.	0,20**	0,21**	0,25**	0,22**	0,17**	0,26**
ACEPT. INCENT.	0,24**	0,19**	0,26**	0,22**	0,20**	0,27**
ACEPT. SATISF.	0,25**	0,20**	0,28**	0,21**	0,17**	0,24**
RECON. ACTIV.	0,10	0,31**	0,25**	0,11	0,06	0,11
RECON. EXPECT.	0,20**	0,26**	0,29**	0,15*	0,15*	0,18**
RECON. EJECUC.	0,20**	0,25**	0,28**	0,23**	0,12	0,22**
RECON. INCENT.	0,19**	0,26**	0,27**	0,16**	0,14*	0,20**
RECON. SATISF.	0,30**	0,27**	0,35**	0,19**	0,25**	0,27**
ESTIMA ACTIV.	0,07	0,14*	0,12**	0,00	-0,05	-0,04
ESTIMA EXPECT.	0,23**	0,30**	0,33**	0,14*	0,09	0,14*
ESTIMA EJECUC.	0,27**	0,28**	0,33**	0,08	0,07	0,11
ESTIMA INCENT.	0,19**	0,26**	0,27**	0,15*	0,14*	0,19**
ESTIMA SATISF.	0,30**	0,26**	0,35**	0,18**	0,26**	0,27**
DESAR. ACTIV.	0,10	0,24**	0,20**	0,14*	0,00	0,08
DESAR. EXPECT.	0,15*	0,19**	0,21**	0,18**	0,18**	0,23**
DESAR. EJECUC.	0,22**	0,26**	0,30**	0,18**	0,21**	0,25**
DESAR. INCENT.	0,17**	0,26**	0,26**	0,16**	0,15**	0,21**
DESAR. SATISF.	0,28**	0,26**	0,33**	0,18**	0,22**	0,25**
PODER ACTIV.	0,23**	0,33**	0,34**	0,02	0,05	0,04
PODER EXPECT.	0,17**	0,28**	0,28**	0,06	0,09	0,10
PODER EJECUC.	0,23**	0,34**	0,35**	0,16**	0,15*	0,21**
PODER INCENT.	0,17**	0,24**	0,25**	0,11	0,12*	0,16**
PODER SATISF.	0,27**	0,28**	0,33**	0,15*	0,20**	0,22**
SEGUR. ACTIV.	-0,08	-0,06	-0,09	-0,09	-0,16**	-0,16**
SEGUR. EXPECT.	0,13*	0,24**	0,24**	0,12*	0,07	0,13*
SEGUR. EJECUC.	0,15*	0,25**	0,24**	0,13*	0,06	0,13*
SEGUR. INCENT.	0,20**	0,22**	0,24**	0,18**	0,18**	0,22**
SEGUR. SATISF.	0,26**	0,24**	0,31**	0,17**	0,23**	0,25**

** $p < .01$

* $p < .05$

Tabla 13b.

Matriz de correlaciones entre variables de motivación y de personalidad.

	Escrupulos.	Persever.	TESON	Control emociones	Control impulsos	ESTABILIDAD EMOCIONAL
ACEPT. ACTIV.	0,05	-0,02	0,02	-0,29**	-0,15*	-0,24**
ACEPT. EXPECT.	0,15*	0,27**	0,24**	0,09	0,19**	0,15*
ACEPT. EJECUC.	0,13*	0,28**	0,24**	0,15*	0,19**	0,18**
ACEPT. INCENT.	0,15*	0,15*	0,17**	0,11	0,16**	0,14*
ACEPT. SATISF.	0,17**	0,21**	0,22**	0,08	0,13*	0,10
RECON. ACTIV.	0,14*	0,09	0,12*	-0,05	-0,03	-0,03
RECON. EXPECT.	0,22**	0,24**	0,27**	0,18**	0,24**	0,24**
RECON. EJECUC.	0,24**	0,32**	0,33**	0,23**	0,20**	0,24**
RECON. INCENT.	0,18**	0,19**	0,21**	0,12*	0,16**	0,14*
RECON. SATISF.	0,23**	0,28**	0,29**	0,17**	0,26**	0,23**
ESTIMA ACTIV.	0,01	-0,03	-0,02	-0,27**	-0,20**	-0,25**
ESTIMA EXPECT.	0,23**	0,26**	0,29**	0,10	0,12*	0,14*
ESTIMA EJECUC.	0,27**	0,30**	0,33**	0,33**	0,25**	0,32**
ESTIMA INCENT.	0,18**	0,17**	0,19**	0,10	0,15*	0,13*
ESTIMA SATISF.	0,23**	0,29**	0,30**	0,17**	0,26**	0,23**
DESAR. ACTIV.	0,10	0,14*	0,13*	-0,04	0,04	0,01
DESAR. EXPECT.	0,15*	0,25**	0,24**	0,05	0,17**	0,13*
DESAR. EJECUC.	0,27**	0,32**	0,35**	0,22**	0,20**	0,23**
DESAR. INCENT.	0,17**	0,23**	0,22**	0,13*	0,14*	0,14*
DESAR. SATISF.	0,22**	0,28**	0,28**	0,17**	0,22**	0,21**
PODER ACTIV.	0,13*	0,13*	0,15*	-0,09	-0,06	-0,07
PODER EXPECT.	0,13*	0,18**	0,17**	-0,02	0,09	0,05
PODER EJECUC.	0,23**	0,28**	0,29**	0,09	0,17**	0,14*
PODER INCENT.	0,17**	0,16**	0,18**	0,08	0,11	0,09
PODER SATISF.	0,17**	0,22**	0,22**	0,11	0,25**	0,20**
SEGUR. ACTIV.	-0,08	-0,10	-0,10	-0,18**	-0,18**	-0,21**
SEGUR. EXPECT.	0,14*	0,20**	0,20**	0,08	0,12*	0,12*
SEGUR. EJECUC.	0,14*	0,25**	0,24**	0,19**	0,16**	0,20**
SEGUR. INCENT.	0,16**	0,21**	0,21**	0,12*	0,15*	0,13*
SEGUR. SATISF.	0,16**	0,22**	0,21**	0,15*	0,24**	0,21**

** $p < .01$

* $p < .05$

Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales

Tabla 13c.

Matriz de correlaciones entre variables de motivación y de personalidad.

	Ap. cultura	Ap. experiencia	APERTURA MENTAL
ACEPT. ACTIV.	0,02	0,04	0,03
ACEPT. EXPECT.	0,27**	0,12*	0,23**
ACEPT. EJECUC.	0,19**	0,09	0,17**
ACEPT. INCENT.	0,26**	0,18**	0,27**
ACEPT. SATISF.	0,25**	0,20**	0,27**
RECON. ACTIV.	0,09	0,07	0,09
RECON. EXPECT.	0,21**	0,10	0,19**
RECON. EJECUC.	0,24**	0,18**	0,24**
RECON. INCENT.	0,32**	0,17**	0,29**
RECON. SATISF.	0,38**	0,23**	0,36**
ESTIMA ACTIV.	-0,02	-0,02	-0,04
ESTIMA EXPECT.	0,27**	0,08	0,22**
ESTIMA EJECUC.	0,22**	0,10	0,19**
ESTIMA INCENT.	0,31**	0,17**	0,29**
ESTIMA SATISF.	0,38**	0,23**	0,36**
DESAR. ACTIV.	0,11	0,14*	0,14*
DESAR. EXPECT.	0,24**	0,06	0,17**
DESAR. EJECUC.	0,25**	0,13*	0,22**
DESAR. INCENT.	0,33**	0,21**	0,32**
DESAR. SATISF.	0,36**	0,23**	0,35**
PODER ACTIV.	0,07	0,04	0,06
PODER EXPECT.	0,17**	0,06	0,14*
PODER EJECUC.	0,26**	0,17**	0,25**
PODER INCENT.	0,31**	0,18**	0,29**
PODER SATISF.	0,36**	0,18**	0,32**
SEGUR. ACTIV.	-0,11	-0,14*	-0,14*
SEGUR. EXPECT.	0,17**	0,05	0,13*
SEGUR. EJECUC.	0,12*	0,09	0,12*
SEGUR. INCENT.	0,31**	0,22**	0,31**
SEGUR. SATISF.	0,31**	0,16**	0,28**

** $p < .01$

* $p < .05$

En las tablas anteriores (tablas 13a, 13b y 13c), podemos apreciar que aunque en un elevado número de ocasiones aparecen relaciones entre los diferentes factores motivacionales (y sus niveles) obtenidos a través del MPS y los distintos factores y subdimensiones de la personalidad evaluada por medio del BFQ, estas relaciones no superan en ningún caso el valor de 0.38 (por lo que no puede decirse que existan fuertes correlaciones entre dichas variables).

Tabla 14.

Matriz de correlaciones entre las variables de motivación medidas por el MPS y las escalas del Cuestionario Multidimensional DECORE (n=368).

	APOYO ORG.	RECOMPENSAS	CONTROL	DEMANDAS COG.
ACEPTACIÓN ACTIVACIÓN	-0,23**	-0,04	-0,64	0,12*
ACEPTACIÓN EXPECTATIVAS	-0,33**	-0,08	-0,64	0,08
ACEPTACIÓN EJECUCIÓN	-0,38**	-0,1	-0,93	0,08
ACEPTACIÓN INCENTIVO	-0,22**	-0,14*	-0,61	0,06
ACEPTACIÓN SATISFACCIÓN	-0,25**	-0,11*	0,02	0
RECONOCIMIENTO ACTIVACIÓN	-0,17**	-0,21	-0,02	0,21**
RECONOCIM. EXPECTATIVAS	-0,31**	-0,16**	-0,08	0,08
RECONOCIMIENTO EJECUCIÓN	-0,44**	-0,23**	-0,09	0,07
RECONOCIMIENTO INCENTIVO	-0,16**	-0,14**	-0,05	0,07
RECONOCIM. SATISFACCIÓN	-0,23**	-0,24**	-0,09	0,12*
AUTOESTIMA ACTIVACIÓN	-0,41	0,08	-0,05	0,22**
AUTOESTIMA EXPECTATIVAS	-0,19**	0,02	-0,06	0,16**
AUTOESTIMA EJECUCIÓN	-0,21**	-0,8	0	0,15**
AUTOESTIMA INCENTIVO	-0,16**	-0,13*	-0,05	0,08
AUTOESTIMA SATISFACCIÓN	-0,21**	-0,24**	-0,08	0,1
AUTODESARROLLO ACTIVACIÓN	-0,19**	-0,15**	0	0,13*
AUTODESAR. EXPECTATIVAS	-0,30**	-0,15**	-0,06	0,12*
AUTODESARROLLO EJECUCIÓN	-0,36**	-0,21**	-0,04	0,12*
AUTODESARROLLO INCENTIVO	-0,17**	-0,18**	-0,04	0,04
AUTODESAR. SATISFACCIÓN	-0,22**	-0,21**	-0,06	0,12*
PODER ACTIVACIÓN	-0,13**	-0,2	-0,05	0,21**
PODER EXPECTATIVAS	-0,23**	-0,12**	-0,07	0,12*
PODER EJECUCIÓN	-0,22**	-0,1	-0,01	0,14*
PODER INCENTIVO	-0,12**	-0,11	-0,03	0,07
PODER SATISFACCIÓN	-0,17**	-0,21**	-0,07	0,12*
SEGURIDAD ACTIVACIÓN	0,18**	-0,20**	0,04	0,08
SEGURIDAD EXPECTATIVAS	-0,29**	-0,14**	-0,04	0,18**
SEGURIDAD EJECUCIÓN	-0,39**	-0,33**	-0,07	0,07
SEGURIDAD INCENTIVO	-0,18**	-0,13**	0,01	0,05
SEGURIDAD SATISFACCIÓN	-0,27**	-0,30**	-0,12**	0,11

** $p < .01$

* $p < .05$

Analizando las correlaciones entre los seis factores motivacionales (y sus cinco niveles) con las cuatro escalas de factores psicosociales (ver tabla 14), aparecen numerosas relaciones entre tres de las cuatro escalas de factores psicosociales (*Apoyo Organizacional*, *Recompensas*, *Demandas Cognitivas*) y las distintas variables de motivación estudiadas, aunque estas correlaciones son bajas en la mayoría de los casos. En general, las relaciones halladas apuntarían a que cuando los vigilantes tienen altas puntuaciones en motivación, las puntuaciones en *Apoyo Organizacional* tienden a disminuir, es decir, perciben más apoyo por parte de la empresa. También, a mayor motivación, puntuaciones más bajas en *Recompensas* (éstas son mejor percibidas); finalmente, a mayor motivación, mayores puntuaciones en *Demandas Cognitivas*, es decir, los vigilantes le dan más importancia y consideran más demandante su puesto de trabajo.

Con respecto a la relación entre los 5 factores de personalidad (y sus subdimensiones) y las cuatro escalas de factores psicosociales, los resultados son, cuando menos, sorprendentes. La escala que más relaciones tiene con las variables de personalidad (aunque una vez más, los valores no son elevados) es la de *Apoyo Organizacional* y cuando éstas tienen significación estadística siempre es con valor negativo (ver tabla 15 más abajo), es decir, se da una relación inversa: cuanto mayor son las puntuaciones en las variables de personalidad, menores son las puntuaciones en *Apoyo Organizacional* y por tanto, las percepciones de los sujetos con respecto al mismo parecen tender a volverse más positivas. Así, el *Apoyo* muestra una pequeña relación con *Energía* y sus dos subdimensiones, *Afabilidad* (y *Cooperación* y *Cordialidad*), con el *Tesón* (así como con *Escrupulosidad* y *Perseverancia*), y finalmente con *Apertura Mental* y con la subdimensión *Control de los impulsos*. También con esta última variable se relaciona negativamente la escala *Recompensas*, que también lo hace en el mismo sentido, con la variable de personalidad *Estabilidad Emocional*. Finalmente, la escala de factores psicosociales *Control*, se relaciona negativamente con el *Dinamismo*, pero *Tesón* y *Apertura a la cultura* lo hace en sentido positivo. Sin embargo, todos los valores obtenidos son muy bajos, en la mayoría de los casos, cercanos a 0.

Tabla 15.

*Matriz de correlaciones entre las variables de personalidad del BFQ y del DECORE.
(n=368)*

	APOYO ORGANIZ.	RECOMPENSAS	CONTROL	DEMANDAS COGNITIVAS
Dinamismo	-0,1	0	-0,12*	0,07
Dominancia	-0,1	-0,06	0,02	0,08
ENERGIA	-0,13*	-0,04	-0,08	0,07
Cooperación	-0,22**	0,05	0,03	0,08
Cordialidad	-0,17**	-0,05	-0,02	-0,02
AFABILIDAD	-0,25**	0	-0,01	0,05
Escrupulosidad	-0,19**	0,03	0,12*	0,06
Perseverancia	-0,17**	0,02	0,19**	0,05
TESON	-0,20**	0,02	0,18**	0,07
Control emociones	-0,09	-0,09	0,11	0,04
Control impulsos	-0,13*	-0,15**	0,02	0,02
ESTABIL. EMOCIONAL	-0,11	-0,14*	0,08	0,04
Apertura a la cultura	-0,08	0,04	0,13*	0,01
Apertura a experiencia	-0,08	-0,03	0,06	0,01
APERTURA MENTAL	-0,08	0	0,1	-0,01

** $p < .01$

* $p < .05$

Para acometer la tercera y última parte de nuestra investigación en la que tratamos de poner a prueba un modelo predictivo del rendimiento laboral, y teniendo en cuenta que no hemos encontrado correlaciones importantes entre nuestras variables de motivación, personalidad y factores psicosociales, decidimos efectuar un *análisis de regresión lineal múltiple*. Esta técnica estadística (la técnica multivariante más ampliamente utilizada), estudia la relación entre una *Variable Dependiente* o *Criterio* y varias *Variables Independientes* con el doble propósito de:

1. Averiguar en qué medida la *Variable Dependiente* puede estar explicada por las *Variables Independientes*
2. Obtener predicciones en la *Variable Dependiente* a partir de las *Variables Independientes*

En nuestro estudio todas las variables utilizadas son métricas, condición necesaria para utilizar esta técnica estadística de análisis multivariante. Dado que nuestro objetivo principal era analizar la relación entre una única variable criterio (el rendimiento de los vigilantes) y varias variables independientes o predictores, de forma que encontremos la combinación de variables independientes que mejor predice la variable criterio, se procedió a efectuar, como decimos, este análisis. La *regresión múltiple* nos proporciona una forma objetiva de evaluar la capacidad predictiva de un conjunto de variables independientes (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999), siendo éstas en nuestro caso, las variables de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales indicadas anteriormente.

En un modelo de estas características, la *Variable Dependiente* (el rendimiento), se interpreta como una combinación lineal de un conjunto de *Variables Independientes* (motivación, personalidad y factores psicosociales), cada una de las cuales va acompañada de un coeficiente que indica el peso relativo de esa variable en la ecuación. El modelo incluye una constante y un componente aleatorio (residuos) que recoge todo lo que las *Variables Independientes* no explican.

En definitiva, el procedimiento implica básicamente la obtención de la ecuación mínimo-cuadrática que mejor expresa la relación entre variable dependiente y variables independientes y estimar mediante el coeficiente de determinación la calidad de la ecuación de regresión obtenida (Pardo y Ruiz, 2002).

El valor de dicho coeficiente de determinación (que puede oscilar entre 0 y 1) indica ausencia de relación entre el *Criterio* y la *Variable Independiente*, o por el contrario, una relación más o menos perfecta.

Para el *análisis de regresión múltiple* se eligió el *Método por Pasos Sucesivos*. En éste, las variables se incorporan al modelo de regresión una a una. En el primer paso se selecciona la *Variable Independiente* que además de superar los criterios de entrada, más alto correlaciona (en valor absoluto) con la *Variable Dependiente*. En los siguientes pasos, se usa como criterio de selección el coeficiente de correlación parcial: van siendo seleccionadas una a una las variables que además de superar los criterios de entrada, poseen el coeficiente de correlación parcial más alto en valor absoluto (la relación entre la *Variable Dependiente* y cada una de las *Variables Independientes* se parcializa controlando el efecto de las *Variables Independientes* previamente seleccionadas). Cada vez que se incorpora una nueva variable al modelo, las variables independientes previamente seleccionadas son evaluadas nuevamente para determinar si sigue cumpliendo o no los criterios de salida. Si alguna variable seleccionada cumple los criterios de salida, es expulsada del modelo. El proceso se detiene cuando no quedan variables que superen los criterios de entrada y las variables seleccionadas no cumplen los de salida.

En la tabla 16 se muestran los resúmenes de las distintas ecuaciones de regresión obtenidas al analizar las *Variables Independientes* que ya hemos mencionado anteriormente y la variable *Rendimiento Global* como *Variable Dependiente* o *Criterio*:

Tabla 16.

Resumen del modelo de regresión lineal con Rendimiento Global como variable dependiente.

Modelo	R	R ²	R ² corregida	E. T.	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R ²	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. F
1	0,231a	0,053	0,049	0,276	0,053	12,026	1	213	0,001
2	0,279b	0,078	0,069	0,273	0,024	5,553	1	212	0,019
3	0,325c	0,105	0,093	0,269	0,028	6,534	1	211	0,011
4	0,356d	0,127	0,110	0,267	0,021	5,117	1	210	0,025
5	0,380e	0,144	0,124	0,265	0,017	4,264	1	209	0,040

Nota: E.T. = error típico de la estimación

a Variables predictoras: (Constante), SEGURIDAD ACTIVACION

b Variables predictoras: (Constante), SEGURIDAD ACTIVACION, ACEPTACION ACTIVACION

c Variables predictoras: (Constante), SEGURIDAD ACTIVACION, ACEPTACION ACTIVACION, DEMANDAS COGNITIVAS

d Variables predictoras: (Constante), SEGURIDAD ACTIVACION, ACEPTACION ACTIVACION, DEMANDAS COGNITIVAS, RECONOCIMIENTO EJECUCION

e Variables predictoras: (Constante), SEGURIDAD ACTIVACION, ACEPTACION ACTIVACION, DEMANDAS COGNITIVAS, RECONOCIMIENTO EJECUCION, SEGURIDAD EJECUCION

f Variable dependiente: RENDIMIENTO GLOBAL

Las pruebas *t* y sus niveles críticos sirven para contrastar la hipótesis nula de que un coeficiente de regresión vale cero en la población. Niveles críticos (Sig.) muy pequeños (generalmente menores que 0.05) indican que esa hipótesis debe ser rechazada. Para las 5 variables integrantes del modelo, el valor del nivel crítico (ver tabla 16) puesto que es menor que 0.05, nos indica que sí existe relación lineal significativa.

El coeficiente estandarizado de cada variable seleccionada (en valor absoluto), indica el peso que dicha variable tiene en la ecuación de regresión (a mayor valor absoluto, más importancia). Un coeficiente de 0 significa ausencia de relación lineal, de modo que los coeficientes significativamente distintos de 0 nos informan de qué variables son importantes en la ecuación de regresión.

Tabla 17.

Ecuación final del análisis de regresión lineal para la variable Rendimiento Global

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandariz.	t	Sig.	Intervalo confianza para Beta al 95%	
	Beta	E.T.	Beta			Limite inferior	Limite superior
1 Constante	2,976	0,079		37,592	0,000	2,820	3,132
SEGURIDAD ACTIVACION	-0,026	0,008	-0,231	-3,468	0,001	-0,041	-0,011
2 Constante	3,071	0,088		34,855	0,000	2,898	3,245
SEGURIDAD ACTIVACION	-0,022	0,008	-0,190	-2,791	0,006	-0,037	-0,006
ACEPTACION ACTIVACION	-0,011	0,005	-0,161	-2,357	0,019	-0,020	-0,002
3 Constante	2,841	0,125		22,675	0,000	2,594	3,088
SEGURIDAD ACTIVACION	-0,022	0,008	-0,195	-2,892	0,004	-0,037	-0,007
ACEPTACION ACTIVACION	-0,012	0,005	-0,177	-2,622	0,009	-0,021	-0,003
DEMANDAS COGNITIVAS	0,001	0,000	0,167	2,556	0,011	0,000	0,002
4 Constante	2,788	0,126		22,084	0,000	2,539	3,037
SEGURIDAD ACTIVACION	-0,019	0,008	-0,170	-2,522	0,012	-0,034	-0,004
ACEPTACION ACTIVACION	-0,013	0,005	-0,199	-2,942	0,004	-0,022	-0,004
DEMANDAS COGNITIVAS	0,001	0,000	0,159	2,441	0,015	0,000	0,001
RECONOCIMIENTO EJECUCION	0,007	0,003	0,149	2,262	0,025	0,001	0,014
5 Constante	2,811	0,126		22,351	0,000	2,563	3,059
SEGURIDAD ACTIVACION	-0,020	0,008	-0,176	-2,621	0,009	-0,035	-0,005
ACEPTACION ACTIVACION	-0,014	0,005	-0,210	-3,123	0,002	-0,023	-0,005
DEMANDAS COGNITIVAS	0,001	0,000	0,163	2,521	0,012	0,000	0,001
RECONOCIMIENTO EJECUCION	0,014	0,004	0,274	3,076	0,002	0,005	0,022
SEGURIDAD EJECUCION	-0,009	0,004	-0,182	-2,065	0,040	-0,018	0,000

Nota: E.T. = error típico de la estimación

Variable dependiente: RENDIMIENTO GLOBAL

Observando el nivel crítico asociado a cada prueba t (ver tabla 17), podemos ver que las 5 variables utilizadas poseen coeficientes significativamente distintos de 0. En una situación con pocos casos y muchas variables independientes, R^2 es un estimador algo optimista, esto es, artificialmente alto (Pardo y Ruiz, 2002), por lo que haremos referencia de aquí en adelante a los valores de $R^2_{\text{corregida}}$. Si observamos la tabla 16, vemos que las 5 variables por tanto contribuyen de forma significativa al ajuste del modelo, esto es, a explicar lo que ocurre con el rendimiento laboral. Concretamente, estas variables explican el **12,4%** de la varianza total del rendimiento de estos trabajadores.

La ecuación de regresión lineal obtenida en este caso es la que se muestra a continuación:

Ecuación de Regresión Lineal:

$$\text{RENDIMIENTO GLOBAL} = 2,811 - 0,020 \text{ SEGURIDAD ACTIVACION} - 0,014 \text{ ACEPTACION ACTIVACION} + 0,001 \text{ DEMANDAS COGNITIVAS} + 0,014 \text{ RECONOCIMIENTO EJECUCION} - 0,009 \text{ SEGURIDAD EJECUCION}$$

Parece, pues, que para esta muestra de trabajadores, la variable más importante para explicar el rendimiento laboral global es el nivel de *activación* de la *Seguridad*, seguido del nivel de *activación* de la *Aceptación Social* y el nivel de *ejecución* del *Reconocimiento*, el nivel de *ejecución* de la *Seguridad* y finalmente, la percepción de las *Demandas Cognitivas*.

Como ya se explicó, a la hora de evaluar el rendimiento de cada trabajador, se emplearon 6 dimensiones: *Presentación personal*, *Actitud de trabajo*, *Uso de herramientas de trabajo*, *Desempeño laboral*, *Condiciones de herramientas de trabajo*, *Respuesta a emergencias*. Una vez calculada la ecuación de regresión tomando como Criterio el *rendimiento global*, y a la vista del modesto porcentaje de varianza total explicada por las *variables independientes*, decidimos realizar el mismo *análisis por pasos* para cada una de estas dimensiones:

Tabla 18.

Resumen del modelo de regresión lineal con Presentación Personal como variable independiente.

Modelo	R	R ²	R ² corregida	E. T.	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R ²	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. F
1	0,280a	0,078	0,074	1,091	0,078	18,364	1	216	0,000
2	0,352b	0,124	0,116	1,066	0,045	11,128	1	215	0,001
3	0,395c	0,156	0,144	1,049	0,032	8,105	1	214	0,005
4	0,427d	0,182	0,167	1,035	0,027	6,922	1	213	0,009

Nota: E.T. = error típico de la estimación

a Variables predictoras: (Constante), DESARROLLO EJECUCION

b Variables predictoras: (Constante), DESARROLLO EJECUCION, SEGURIDAD ACTIVACION

c Variables predictoras: (Constante), DESARROLLO EJECUCION, SEGURIDAD ACTIVACION, DEMANDAS COGNITIVAS

d Variables predictoras: (Constante), DESARROLLO EJECUCION, SEGURIDAD ACTIVACION, DEMANDAS COGNITIVAS, AUTOESTIMA SATISFACCION

e Variable dependiente: PRESENTACION PERSONAL

Tabla 19.

Ecuación final del análisis de regresión lineal para la variable Presentación Personal

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandariz.	t	Sig.	Intervalo confianza para Beta al 95%	
	Beta	E.T.	Beta			Limite inferior	Limite superior
1 Constante	8,333	0,192		43,430	0,000	7,955	8,711
DESARROLLO EJECUCION	0,066	0,016	0,280	4,285	0,000	0,036	0,097
2 Constante	9,431	0,379		24,891	0,000	8,684	10,178
DESARROLLO EJECUCION	0,058	0,015	0,244	3,760	0,000	0,027	0,088
SEGURIDAD ACTIVACION	-0,098	0,029	-0,216	-3,336	0,001	-0,156	-0,040
3 Constante	8,477	0,501		16,909	0,000	7,489	9,465
DESARROLLO EJECUCION	0,053	0,015	0,222	3,452	0,001	0,023	0,083
SEGURIDAD ACTIVACION	-0,104	0,029	-0,229	-3,582	0,000	-0,161	-0,047
DEMANDAS COGNITIVAS	0,004	0,001	0,180	2,847	0,005	0,001	0,006
4 Constante	8,100	0,515		15,735	0,000	7,086	9,115
DESARROLLO EJECUCION	0,040	0,016	0,167	2,510	0,013	0,009	0,071
SEGURIDAD ACTIVACION	-0,099	0,029	-0,219	-3,462	0,001	-0,155	-0,043
DEMANDAS COGNITIVAS	0,003	0,001	0,170	2,711	0,007	0,001	0,006
AUTOESTIMA SATISFACCION	0,022	0,008	0,173	2,631	0,009	0,005	0,038

Nota: E.T. = error típico de la estimación

Variable dependiente: PRESENTACION PERSONAL

Ecuación de Regresión Lineal:

$$\text{PRESENTACION PERSONAL} = 8,10 + 0,040 \text{ DESARROLLO EJECUCION} - 0,099 \text{ SEGURIDAD ACTIVACION} + 0,003 \text{ DEMANDAS COGNITIVAS} + 0,022 \text{ AUTOESTIMA SATISFACCION}$$

Cuando la variable a explicar es la *Presentación personal*, las variables que dan cuenta de la misma son, por orden de importancia (o peso en la ecuación), son: el nivel de *activación* de la *Seguridad*, el nivel de *ejecución* del *Desarrollo*, la *satisfacción* de la *Autoestima* y las *Demandas Cognitivas* percibidas, explicando el **16,7%** de la varianza total de esta dimensión del rendimiento (ver tablas 18 y 19).

Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales

En el caso de la dimensión del rendimiento *Actitud de trabajo*, las variables que entran a formar parte de la ecuación de regresión son: el nivel de *activación* del motivo de *Seguridad y Aceptación social* y las *Demandas Cognitivas*. Estas tres variables dan cuenta sólo del **6,2%** a la hora de explicar la variable dependiente (ver tablas 20 y 21).

Tabla 20.

Resumen del modelo de regresión lineal con Actitud de Trabajo como variable dependiente.

Modelo	R	R ²	R ² corregida	E. T.	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R ²	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. F
1	0,187a	0,035	0,031	1,145	0,035	7,848	1	216	0,006
2	0,236b	0,056	0,047	1,135	0,021	4,686	1	215	0,032
3	0,275c	0,075	0,062	1,126	0,020	4,581	1	214	0,033

Nota: E.T. = error típico de la estimación

a Variables predictoras: (Constante), SEGURIDAD ACTIVACION

b Variables predictoras: (Constante), SEGURIDAD ACTIVACION, ACEPTACION ACTIVACION

c Variables predictoras: (Constante), SEGURIDAD ACTIVACION, ACEPTACION ACTIVACION, RECONOCIMIENTO EJECUCION

d Variable dependiente: ACTITUD DE TRABAJO

Tabla 21.

Ecuación final del análisis de regresión lineal para la variable Actitud de Trabajo

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandariz.	t	Sig.	Intervalo confianza para Beta al 95%	
	Beta	E.T.	Beta			Límite inferior	Límite superior
1 Constante	9,968	0,326		30,532	0,000	9,325	10,612
SEGURIDAD ACTIVACION	-0,087	0,031	-0,187	-2,802	0,006	-0,148	-0,026
2 Constante	10,326	0,364		28,403	0,000	9,610	11,043
SEGURIDAD ACTIVACION	-0,069	0,032	-0,149	-2,177	0,031	-0,132	-0,007
ACEPTACION ACTIVACION	-0,041	0,019	-0,148	-2,165	0,032	-0,078	-0,004
3 Constante	10,083	0,378		26,666	0,000	9,338	10,828
SEGURIDAD ACTIVACION	-0,060	0,032	-0,128	-1,866	0,063	-0,123	0,003
ACEPTACION ACTIVACION	-0,047	0,019	-0,171	-2,485	0,014	-0,084	-0,010
DEMANDAS COGNITIVAS	0,029	0,014	0,143	2,140	0,033	0,002	0,056

Nota: E.T. = error típico de la estimación

Variable dependiente: ACTITUD DE TRABAJO

Ecuación de Regresión Lineal:
ACTITUD DE TRABAJO = 10,083 - 0,060 SEGURIDAD ACTIVACION - 0,047 ACEPTACION ACTIVACION + 0,029 RECONOCIMIENTO EJECUCION

Al establecer como variable criterio el *Uso de las Herramientas de Trabajo*, las variables predictoras seleccionadas son, por orden de importancia: nivel de *activación de Seguridad*, nivel de *expectativas de Desarrollo* y *Demandas Cognitivas*, explicando el **8,3%** de la varianza total (ver tablas 22 y 23).

Tabla 22.

Resumen del modelo de regresión lineal con Uso de Herramientas de Trabajo como variable dependiente.

Modelo	R	R ²	R ² corregida	E. T.	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R ²	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. F
1	0,222a	0,049	0,045	2,189	0,049	11,109	1	214	0,001
2	0,279b	0,078	0,069	2,161	0,029	6,604	1	213	0,011
3	0,309c	0,095	0,083	2,146	0,017	4,073	1	212	0,045

Nota: E.T. = error típico de la estimación

a Variables predictoras: (Constante), DEMANDAS COGNITIVAS

b Variables predictoras: (Constante), DEMANDAS COGNITIVAS, SEGURIDAD ACTIVACION,

c Variables predictoras: (Constante), DEMANDAS COGNITIVAS, SEGURIDAD ACTIVACION, DESARROLLO EXPECTATIVAS

d Variable dependiente: USO DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Tabla 23.

Ecuación final del análisis de regresión lineal para la variable Herramientas de Trabajo

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandariz.		t	Sig.	Intervalo confianza para Beta al 95%	
	Beta	E.T.	Beta				Límite inferior	Límite superior
1 Constante	6,101	0,798			7,647	0,000	4,528	7,673
DEMANDAS COGNITIVAS	0,009	0,003	0,222		3,333	0,001	0,004	0,014
2 Constante	7,537	0,966			7,805	0,000	5,633	9,440
DEMANDAS COGNITIVAS	0,009	0,003	0,232		3,524	0,001	0,004	0,015
SEGURIDAD ACTIVACION	-0,152	0,059	-0,169		-2,570	0,011	-0,269	-0,035
3 Constante	6,459	1,097			5,885	0,000	4,295	8,622
DEMANDAS COGNITIVAS	0,009	0,003	0,215		3,256	0,001	0,003	0,014
SEGURIDAD ACTIVACION	-0,140	0,059	-0,155		-2,362	0,019	-0,257	-0,023
DESARROLLO EXPECTATIVAS	0,091	0,045	0,134		2,018	0,045	0,002	0,179

Nota: E.T. = error típico de la estimación

Variable dependiente: USO DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Ecuación de Regresión Lineal:

$$\text{USO DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO} = 6,459 + 0,009 \text{ DEMANDAS COGNITIVAS} - 0,140 \text{ SEGURIDAD ACTIVACION} + 0,091 \text{ DESARROLLO EXPECTATIVAS}$$

Cuando la variable dependiente es la dimensión *Desempeño Laboral*, las variables incorporadas al modelo son: la *activación* de la *Autoestima*, las *expectativas* de *Reconocimiento*, la *ejecución* del motivo de *Desarrollo* y las *Demandas Cognitivas*, aunque en el último paso, la *ejecución* del motivo de *Desarrollo* es expulsada como variable de la ecuación. En este caso, las variables seleccionadas explican, tan sólo, el **7%** de la varianza total de la variable dependiente (ver tablas 24 y 25).

Tabla 24.

Resumen del modelo de regresión lineal con Desempeño Laboral como variable dependiente.

Modelo	R	R ²	R ² corregida	E. T.	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R ²	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. F
1	0,195 ^a	0,038	0,034	1,533	0,038	8,435	1	213	0,004
2	0,246 ^b	0,061	0,052	1,519	0,022	5,058	1	212	0,026
3	0,279 ^c	0,078	0,065	1,509	0,017	3,939	1	211	0,048
4	0,308 ^d	0,095	0,078	1,498	0,017	3,965	1	210	0,048
5	0,289 ^e	0,084	0,084	1,504	-0,011	2,621	1	210	0,107

Nota: E.T. = error típico de la estimación

a Variables predictoras: (Constante), DESARROLLO EJECUCION

b Variables predictoras: (Constante), DESARROLLO EJECUCION, AUTOESTIMA ACTIVACION

c Variables predictoras: (Constante), DESARROLLO EJECUCION, AUTOESTIMA ACTIVACION, DEMANDAS COGNITIVAS

d Variables predictoras: (Constante), DESARROLLO EJECUCION, AUTOESTIMA ACTIVACION, DEMANDAS COGNITIVAS, RECONOCIMIENTO EXPECTATIVAS

e Variables predictoras: (Constante), AUTOESTIMA ACTIVACION, DEMANDAS COGNITIVAS, RECONOCIMIENTO EXPECTATIVAS

f Variable dependiente: DESEMPEÑO LABORAL

Tabla 25.

Ecuación final del análisis de regresión lineal para la variable Desempeño Laboral

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandariz.	t	Sig.	Intervalo confianza para Beta al 95%	
	Beta	E.T.	Beta			Limite inferior	Limite superior
1 Constante	7,779	0,274		28,402	0,000	7,239	8,319
DESARROLLO EJECUCION	0,064	0,022	0,195	2,904	0,004	0,021	0,108
2 Constante	8,548	0,437		19,575	0,000	7,688	9,409
DESARROLLO EJECUCION	0,068	0,022	0,206	3,091	0,002	0,025	0,111
AUTOESTIMA ACTIVACION	-0,065	0,029	-0,150	-2,249	0,026	-0,121	-0,008
3 Constante	7,625	0,636		11,989	0,000	6,371	8,879
DESARROLLO EJECUCION	0,064	0,022	0,195	2,935	0,004	0,021	0,108
AUTOESTIMA ACTIVACION	-0,075	0,029	-0,175	-2,599	0,010	-0,133	-0,018
DEMANDAS COGNITIVAS	0,004	0,002	0,134	1,985	0,048	0,000	0,008
4 Constante	7,433	0,639		11,632	0,000	6,173	8,692
DESARROLLO EJECUCION	0,040	0,025	0,122	1,619	0,107	-0,009	0,089
AUTOESTIMA ACTIVACION	-0,088	0,029	-0,204	-2,976	0,003	-0,146	-0,030
DEMANDAS COGNITIVAS	0,004	0,002	0,138	2,057	0,041	0,000	0,008
RECONOCIMIENTO EXPECTATIVAS	0,057	0,029	0,153	1,991	0,048	0,001	0,114
5 Constante	7,614	0,631		12,059	0,000	6,370	8,859
AUTOESTIMA ACTIVACION	-0,090	0,030	-0,210	-3,054	0,003	-0,149	-0,032
DEMANDAS COGNITIVAS	0,004	0,002	0,148	2,199	0,029	0,000	0,008
RECONOCIMIENTO EXPECTATIVAS	0,080	0,025	0,214	3,163	0,002	0,030	0,130

Nota: E.T. = error típico de la estimación

Variable dependiente: DESEMPEÑO LABORAL

Ecuación de Regresión Lineal:

$$\text{DESEMPEÑO LABORAL} = 7,614 - 0,090 \text{ AUTOESTIMA ACTIVACION} + 0,004 \text{ DEMANDAS COGNITIVAS} + 0,080 \text{ RECONOCIMIENTO EXPECTATIVAS}$$

Al establecer como Criterio las *Condiciones de las Herramientas de Trabajo*, sólo *Demandas Cognitivas* resulta incorporada a la ecuación de regresión, explicando solamente el **1,5%** de la varianza (ver tablas 26 y 27).

Tabla 26.

Resumen del modelo de regresión lineal con Condiciones de Herramientas de Trabajo como variable dependiente.

Modelo	R	R ²	R ² corregida	E. T.	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R ²	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. F
1	0,140a	0,020	0,074	2,309	0,020	4,283	1	215	0,040

Nota: E.T. = error típico de la estimación

a Variables predictoras: (Constante), DEMANDAS COGNITIVAS

b Variable dependiente: CONDICIONES HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Tabla 27.

Ecuación final del análisis de regresión lineal para la variable Condiciones Herramientas de Trabajo

	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandariz.		t	Sig.	Intervalo confianza para Beta al 95%	
	Beta	E.T.	Beta				Limite inferior	Limite superior
1 Constante	6,384	0,837			7,626	0,000	4,734	8,034
DEMANDAS COGNITIVAS	0,006	0,003	0,140		2,070	0,040	0,000	0,011

Nota: E.T. = error típico de la estimación

Variable dependiente: CONDICIONES HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Ecuación de Regresión Lineal:

CONDICIONES HERRAMIENTAS DE TRABAJO = 6,384 + 0,006 DEMANDAS COGNITIVAS

Finalmente, respecto a la última dimensión del rendimiento, la **Respuesta a Emergencias**, seis variables independientes dan cuenta del **24,2%** de la varianza: el nivel de *activación* de *Autoestima*, las *expectativas* de *Autoestima*, la *satisfacción* del *Poder*, la *satisfacción* de la *Autoestima*, el valor como *incentivo* de la *Seguridad* y las *Demandas Cognitivas* (ver tablas 28 y 29).

Tabla 28.

Resumen del modelo de regresión lineal con Respuesta a Emergencias como variable dependiente.

Modelo	R	R ²	R ² corregida	E. T.	Estadísticos de cambio				
					Cambio en R ²	Cambio en F	gl1	gl2	Sig. F
1	0,237 ^a	0,056	0,052	2,089	0,056	12,696	1	213	0,000
2	0,366 ^b	0,134	0,126	2,006	0,078	19,021	1	212	0,000
3	0,450 ^c	0,202	0,191	1,930	0,068	18,053	1	211	0,000
4	0,472 ^d	0,223	0,208	1,909	0,021	5,583	1	210	0,019
5	0,488 ^e	0,238	0,220	1,894	0,015	4,244	1	209	0,041
6	0,513 ^f	0,263	0,242	1,867	0,025	7,081	1	208	0,008

Nota: E.T. = error típico de la estimación

a Variables predictoras: (Constante), AUTOESTIMA EXPECTATIVAS

b Variables predictoras: (Constante), AUTOESTIMA EXPECTATIVAS, AUTOESTIMA ACTIVACION

c Variables predictoras: (Constante), AUTOESTIMA EXPECTATIVAS, AUTOESTIMA ACTIVACION, DEMANDAS COGNITIVAS

d Variables predictoras: (Constante), AUTOESTIMA EXPECTATIVAS, AUTOESTIMA ACTIVACION, DEMANDAS COGNITIVAS, SEGURIDAD INCENTIVO AUTOESTIMA EXPECTATIVAS, AUTOESTIMA ACTIVACION, DEMANDAS COGNITIVAS, SEGURIDAD INCENTIVO, AUTOESTIMA SATISFACCION

f Variables predictoras: (Constante), AUTOESTIMA EXPECTATIVAS, AUTOESTIMA ACTIVACION, DEMANDAS COGNITIVAS, SEGURIDAD INCENTIVO AUTOESTIMA EXPECTATIVAS, AUTOESTIMA ACTIVACION, DEMANDAS COGNITIVAS, SEGURIDAD INCENTIVO, AUTOESTIMA SATISFACCION, PODER SATISFACCION

g Variable dependiente: RESPUESTA A EMERGENCIAS

Tabla 29.

Ecuación final del análisis de regresión lineal para la variable Respuesta a Emergencias

	Coeficientes no estandarizados		Coefic. estandariz	t	Sig.	Intervalo confianza para Beta al 95%	
	Beta	E.T.	Beta			Limite inferior	Limite superior
1 Constante	6,990	0,454		15,382	0,000	6,094	7,885
AUTOESTIMA EXPECTATIVAS	0,136	0,038	0,237	3,563	0,000	0,061	0,211
2 Constante	8,552	0,565		15,149	0,000	7,439	9,665
AUTOESTIMA EXPECTATIVAS	0,193	0,039	0,338	4,971	0,000	0,116	0,270
AUTOESTIMA ACTIVACION	-0,177	0,041	-0,296	-4,361	0,000	-0,257	-0,097
3 Constante	5,992	0,811		7,388	0,000	4,393	7,591
AUTOESTIMA EXPECTATIVAS	0,183	0,037	0,321	4,903	0,000	0,110	0,257
AUTOESTIMA ACTIVACION	-0,206	0,040	-0,345	-5,119	0,000	-0,284	-0,128
DEMANDAS COGNITIVAS	0,010	0,002	0,267	4,249	0,000	0,006	0,015
4 Constante	6,737	0,862		7,814	0,000	5,038	8,437
AUTOESTIMA EXPECTATIVA	0,206	0,038	0,361	5,391	0,000	0,131	0,282
AUTOESTIMA ACTIVACION	-0,214	0,039	-0,358	-5,429	0,000	-0,291	-0,136
DEMANDAS COGNITIVAS	0,011	0,002	0,271	4,357	0,000	0,006	0,015
SEGURIDAD INCENTIVO	-0,070	0,029	-0,149	-2,363	0,019	-0,128	-0,012
5 Constante	6,634	0,857		7,740	0,000	4,944	8,323
AUTOESTIMA EXPECTATIVA	0,193	0,039	0,337	5,004	0,000	0,117	0,269
AUTOESTIMA ACTIVACION	-0,208	0,039	-0,349	-5,323	0,000	-0,286	-0,131
DEMANDAS COGNITIVAS	0,010	0,002	0,264	4,266	0,000	0,006	0,015
SEGURIDAD INCENTIVO	-0,129	0,041	-0,276	-3,142	0,002	-0,210	-0,048
AUTOESTIMA SATISFACCION	0,044	0,021	0,184	2,060	0,041	0,002	0,086
6 Constante	6,214	0,859		7,231	0,000	4,520	7,909
AUTOESTIMA EXPECTATIVA	0,187	0,038	0,327	4,904	0,000	0,112	0,262
AUTOESTIMA ACTIVACION	-0,201	0,039	-0,337	-5,199	0,000	-0,277	-0,125
DEMANDAS COGNITIVAS	0,011	0,002	0,274	4,490	0,000	0,006	0,015
SEGURIDAD INCENTIVO	-0,113	0,041	-0,242	-2,772	0,006	-0,194	-0,033
AUTOESTIMA SATISFACCION	0,120	0,035	0,502	3,382	0,001	0,050	0,189
PODER SATISFACCION	-0,167	0,063	-0,377	-2,661	0,008	-0,290	-0,043

Nota: E.T. = error típico de la estimación

Variable dependiente: RESPUESTA A EMERGENCIAS

Ecuación de Regresión Lineal:

**RESPUESTA A EMERGENCIAS = 6,214 + 0,187 AUTOESTIMA EXPECTATIVAS - 0,201
AUTOESTIMA ACTIVACION + 0,011 DEMANDAS COGNITIVAS - 0,113 SEGURIDAD
INCENTIVO + 0,120 AUTOESTIMA SATISFACCION - 0,167 PODER SATISFACCION**

11. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

11. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

A la vista de los resultados obtenidos, ¿se podría decir que se han confirmado las hipótesis planteadas al comienzo de la presente investigación? En general, los resultados de este trabajo aportan apoyo parcial en algunos casos, mientras que en otros, nuestras predicciones no se han cumplido. Pasaremos a continuación a discutir cada una de las hipótesis establecidas.

H₁: MOTIVACIÓN-RENDIMIENTO

La primera de nuestra hipótesis establecía la existencia de relación positiva y significativa entre las puntuaciones en motivación y la evaluación del rendimiento, es decir, que los individuos que obtuviesen puntuaciones más altas en motivación, tendrían un mejor rendimiento general en el trabajo. De manera más concreta, predecíamos que a mayores puntuaciones en el nivel de *Ejecución* de los distintos motivos, mejores evaluaciones del rendimiento obtendrían los trabajadores.

En este caso, podríamos afirmar que nuestra predicción se cumple en un cierto grado, ya que encontramos una correlación significativa y en sentido positivo entre *rendimiento* y el nivel de *Ejecución* de 3 de los motivos evaluados: *Reconocimiento Social*, *Autoestima* y *Autodesarrollo*, aunque los valores de dichas relaciones sean muy bajos (0.14 en el mejor de los casos).

Curiosamente, aparecen otras correlaciones estadísticamente significativas que no habíamos previsto, aunque esta vez son negativas, entre el *rendimiento* y el nivel de *Activación* de los motivos de *Aceptación Social*, *Autoestima* y *Seguridad*.

Posiblemente los resultados no sean tan buenos como se esperaba debido al instrumento de medida del rendimiento. Pensamos que quizá éste no recoja de manera adecuada lo que debería medirse hoy día del rendimiento de un vigilante de seguridad. Para el futuro, la escala de medida del rendimiento debería ser construida con mayor precisión y atención, teniendo en cuenta las recomendaciones desprendidas en este sentido de algunas investigaciones (Heidemeier y Moser, 2009).

Además, sería muy interesante poder contar no sólo con puntuaciones sobre rendimiento general o sobre las seis subdimensiones empleadas en el instrumento utilizado en la presente investigación, sino más bien, poder evaluar el rendimiento según las distintas facetas del mismo que veíamos en la *Introducción Teórica*. Así, si analizásemos por separado las distintas conductas señaladas, por ejemplo, por Murphy (1989, 1990, Murphy y Cleveland, 1995): conductas orientadas a la tarea, de mantenimiento de relaciones interpersonales, generadoras de inactividad (consumo de sustancias, absentismo) y destructivas o peligrosas, las relaciones entre motivación y rendimiento seguramente serían más evidentes, como indican numerosas investigaciones (Mowday y Spencer, 1981; Kanfer, 1995; Barrick et al., 2002).

Por otro lado, como Wallace, Little y Schull (2008) señalan, el foco de los esfuerzos de los trabajadores puede variar en función de la complejidad de la tarea (que a su vez, puede depender del período temporal de que se trate, variando de un tiempo a otro para el mismo individuo), y a su vez, el hecho de estar motivado bien por la productividad o bien por la seguridad y la precisión, influiría en el rendimiento laboral de los individuos.

Igualmente, es probable que si hubiésemos tenido la posibilidad dedicar un período de formación más amplio (como siempre es recomendable) en lo que a la práctica de evaluación del rendimiento (objetivos, posibles sesgos, etc.), dirigido a los evaluadores, los resultados obtenidos hubieran sido distintos. No hay que olvidar que esta práctica no se había llevado a cabo hasta ahora en la empresa, por lo que nunca antes los supervisores habían realizado esta tarea.

H₂: PERSONALIDAD-RENDIMIENTO

Convencidos de la relación entre personalidad y rendimiento laboral por la fuerte evidencia empírica aportada por las numerosas investigaciones comentadas en este trabajo y otras muchas (Barrick y Mount, 1991; Tett, Jackson y Rothstein, 1991; Hough, 1992; Salgado, 1997; Judge y Bono, 2001; Bozeman, Perrewé, Hochwarter y Brymer, 2001; Hough y Furnham, 2003; Lee, Ashton y Shin, 2005), habíamos planteado una correlación positiva y estadísticamente significativa entre rendimiento y cuatro de los factores evaluados por el BFQ (Estabilidad, Tesón, Afabilidad y Apertura) y negativa en el caso de Energía.

Finalmente, nuestra hipótesis se cumple parcialmente para *Estabilidad Emocional* (y su subfactor *Control de las Emociones*), aunque el valor de las correlaciones sea bajo.

Este resultado parece ir en línea con otras investigaciones que afirman que el factor de personalidad *Estabilidad Emocional* es buen predictor del rendimiento global (Cook, Young, Taylor y Bedford, 2000). También se le ha venido considerando buen predictor para el trabajo en equipo o puestos de trabajo que requieren interacción social, como es el caso del puesto que nos ocupa y así se ha confirmado en la presente investigación.

En lo que a personalidad se refiere, algunas investigaciones obtienen resultados opuestos, dependiendo del tipo de puesto estudiado. Así, por ejemplo, Barrick et al. (2002), afirman que la *Extraversión* correlaciona de forma positiva y significativa con el éxito en puestos de dirección y ventas, mientras que en un estudio anterior realizado también con vigilantes de seguridad mexicanos (Jaén, 2006), tener elevadas puntuaciones en *Energía* (lo que caracteriza al trabajador por ser muy dinámico y dominante) se relaciona negativamente con el rendimiento. Esto parece tener sentido para un puesto de trabajo que podríamos denominar "Pasivo" y que no tiene bajo su responsabilidad a otras personas, como es el del vigilante.

Numerosos autores ya han estudiado la personalidad y el rendimiento en puestos similares: McGregor (1996) encontró que varias dimensiones de personalidad podían predecir el rendimiento laboral en una amplia muestra de oficiales de seguridad norteamericanos. También Abraham y Morrisson (2003) encuentran correlaciones estadísticamente significativas y positivas entre *Consciencia* (similar a *Tesón* del BFQ) y las evaluaciones del rendimiento en una muestra de vigilantes de seguridad.

Una posible explicación para que no hayamos encontrado todas las correlaciones esperadas sea el hecho de que el puesto de trabajo estudiado goza en general de poca autonomía y como apuntaban Barrick y Mount (1991), pudiera ser que la personalidad afecte sólo al rendimiento de los trabajadores en entornos que no estén muy estructurados (que no es el caso).

Resultaría interesante comprobar si, como afirma Witt (2002), la presencia conjunta de varios factores de personalidad mejora el rendimiento. En su estudio, *Extraversión* y *Tesón* elevados mejoraban el rendimiento, mientras que si el *Tesón* era bajo, éste empeoraba.

Igual que en la hipótesis anterior (relación entre motivación y rendimiento), sería importante poder estudiar la relación entre los distintos factores de la personalidad de los vigilantes y aspectos más concretos de su rendimiento, pues como muestran las investigaciones, algunos factores de personalidad parecen correlacionar significativamente con conductas relevantes para el rendimiento, tales como el absentismo (Bernardin, 1977; Martocchio y Judge, 1997) o los accidentes laborales (Hansen, 1989).

De nuevo, cabe pensar que tanto el instrumento de evaluación del rendimiento como la falta de experiencia y escasa formación en evaluación de los supervisores, pudiera estar influyendo en la ausencia de relación entre personalidad y rendimiento. Esperamos en cualquier caso, con éste y otros trabajos, seguir avanzando en la comprensión del papel que juega nuestra personalidad en los comportamientos y resultados laborales.

H₃: FACTORES PSICOSOCIALES-RENDIMIENTO

La tercera de nuestras hipótesis establecía que aquellos vigilantes que tuvieran una puntuación más baja en los factores *Apoyo*, *Control* y *Recompensas*, o una puntuación más elevada en *Demandas Cognitivas*, tendrían un mejor *rendimiento laboral*.

En este caso, las correlaciones obtenidas tienen valores llamativamente reducidos y sin significación estadística, aunque al menos, sí aparecen en el sentido esperado: relación negativa entre *rendimiento* y *Apoyo Organizacional*, *Control* y *Recompensas* (cuanto mayor puntuación en las mismas, o lo que es igual, cuanto peor percibidas estas dimensiones, peor rendimiento), y relación positiva con *Demandas Cognitivas* (a mayores demandas, mejor rendimiento laboral). Estos resultados ya se habían obtenido en alguna investigación previa (Jaén, 2006; Rubio, Martín, Luceño y Jaén, 2008).

Una vez más, como en los dos casos anteriores, cuando entra en juego la medida del rendimiento, parece ponerse de manifiesto la necesidad de contar con medidas más específicas, completas y precisas del mismo.

El hecho de que el signo de la relación entre *Demandas Cognitivas* y *rendimiento* sea positivo da, en cierto grado, apoyo al *modelo de las Características del Trabajo* (Hackman y Oldham, 1980), ya que según éste, una condición que debe darse para que además de motivación y satisfacción se obtenga un buen rendimiento laboral, es que el individuo sienta su trabajo como lleno de significado, como algo que “cuenta” en su propio sistema de valores. Pensamos que ésta podría ser la explicación de la tendencia repetida de que a mayores Demandas Cognitivas, se tenga un mejor rendimiento.

En la gestión diaria de Recursos Humanos tampoco se debe despreciar en ningún momento la conexión entre una mala percepción de las recompensas recibidas y un peor nivel de rendimiento. Las recompensas obtenidas a cambio de la aportación y esfuerzo personal son muy valoradas en general por los buenos profesionales (McKinsey, 2000). Los estudios de meta-análisis muestran que el aumento de la conexión entre el salario y el rendimiento puede ser muy efectivo para mejorar este último (Rynes, Gerhart y Parks, 2005).

De igual forma, que los trabajadores se sientan identificados con su grupo de trabajo y su organización resulta de vital importancia para conseguir su satisfacción y un buen rendimiento laboral, como ponen de manifiesto recientes investigaciones (Van Dick, Van Knippenberg, Kerschreiter, Hertel y Wieseke, 2008).

Si contamos con toda esta información, los gestores de los recursos humanos de las distintas empresas, tienen en sus manos una poderosa herramienta para optimizar el rendimiento de sus trabajadores.

H₄: MOTIVACIÓN-PERSONALIDAD

Para nuestra *cuarta hipótesis* (si recordamos, era la existencia de relación entre los factores de personalidad y las variables de motivación de los trabajadores), los resultados obtenidos no ofrecen demasiado apoyo, ya que las relaciones encontradas tienen valores relativamente bajos, a pesar de que, como hemos visto al principio, tanto la teoría como los estudios empíricos muestran que *personalidad y motivación* son dos constructos que deben encontrarse íntimamente ligados entre sí.

Así, según mencionan Judge e Illes (2002) en su revisión meta-analítica sobre la relación entre personalidad y motivación, hay razones para creer que existen relaciones al menos con algunos de los 5 Grandes.

También en nuestra investigación previa con vigilantes de seguridad mexicanos, obteníamos algunas correlaciones entre las variables de personalidad y motivación con valores de hasta .60, pero en este caso, los resultados no se replican a este nivel (Jaén, 2006).

H₅: MOTIVACIÓN-FACTORES PSICOSOCIALES

Como quinta hipótesis, habíamos predicho que los trabajadores con puntuaciones más altas en motivación tenderían a percibir los factores psicosociales presentes en el entorno laboral como menos adversos; por ello, se esperaba encontrar una correlación inversa y significativa entre las puntuaciones en el *MPS* y tres de las escalas del *Cuestionario Multidimensional DECORE: Recompensas, Apoyo Organizacional y Control*, mientras que con la escala *Demandas Cognitivas* la correlación sería positiva.

Pues bien, sólo se cumple la predicción mínimamente, ya que los signos de las relaciones son los esperados, pero los valores son bastante inferiores a lo que cabía esperar. Tanto con *Apoyo Organizacional*, como con *Recompensas* y *Control*, las relaciones halladas son negativas (aunque en el caso de la dimensión *Control*, ninguna tenga significación estadística), mientras que las correlaciones entre *motivación* y la dimensión *Demandas cognitivas* son positivas, lo que parece indicar que a mayor motivación, mayor percepción de demandas laborales. De las cuatro escalas evaluadas por el cuestionario DECORE, es *Apoyo Organizacional* la que parece tener más relación con motivación. Estos resultados están en sintonía con los que habíamos encontrado en la investigación previa ya mencionada (Jaén, 2006), aunque en aquella ocasión, los valores fueron también significativamente más elevados.

El hecho de que parezca apuntarse una cierta relación positiva entre *Demandas Cognitivas y motivación* apoya en parte al *modelo Demandas-Control*, que postula que los trabajadores aprenderán, estarán motivados y se desarrollarán profesionalmente cuando, tanto las demandas laborales, como el control sobre las mismas sean elevadas (Karasek y Theorell, 1990; Johnson y Johansson, 1991). También es posible que la explicación de que los sujetos más motivados perciban mayores Demandas Cognitivas en su trabajo sea que, precisamente por tener mayor motivación, estos trabajadores consideran que su trabajo está más “lleno de contenido“, es más relevante.

Desde luego, la importancia que para el trabajador tenga la tarea que se desempeña parece tener una relación causal sobre los resultados laborales, como indican las investigaciones más actuales (Grant, 2008a), aunque la relación entre la carga mental percibida y sus consecuencias resulta, al parecer, bastante compleja (Grech et al., 2009).

También en relación con las distintas tendencias encontradas, resulta interesante mencionar el estudio realizado por la OIT en países vecinos al mexicano (como son Argentina, Brasil y Chile), en que al evaluar la satisfacción de los trabajadores respecto a distintas facetas de su trabajo (remuneración, prestaciones no salariales, índole del trabajo, autonomía, posibilidades de ascenso y posibilidades de mejora de la calificación profesional), en todos los países, los participantes suelen estar más satisfechos con la índole o naturaleza de su trabajo y menos satisfechos con la remuneración y las prestaciones que reciben (Ritter y Anker, 2002).

En una investigación previa (Jaén, 2006), comparamos una reducida muestra mexicana igualmente de vigilantes de seguridad privada y otra española de similares características, tratando de confirmar que la percepción de las variables de *factor psicosocial* serían muy similares en ambos grupos, y de hecho, así fue, salvo que la muestra mexicana puntuó más alto en *Recompensas*, es decir, tenían una peor percepción de las recompensas que reciben (probablemente, debido a que la muestra mexicana procede íntegramente del sector de la seguridad privada, que recibe un

salario bastante inferior comparado con el sector de la seguridad ciudadana, al que pertenecía la mayoría de la muestra española). Estos resultados parecen pues indicar, que como afirman diversas investigaciones, algunos puestos de trabajo tienen asociados ciertos niveles de riesgo psicosocial.

En general, los valores obtenidos en el presente estudio no permiten afirmar la existencia de una fuerte correlación entre las variables de motivación y percepción de factores psicosociales analizadas, en contra de lo que señalan otros estudios (Rubino, Luksyte, Jansen y Volpone, 2009).

H₆: PERSONALIDAD-FACTORES PSICOSOCIALES

Nuestra siguiente hipótesis, establecía la relación estadísticamente significativa entre las puntuaciones en los factores de personalidad evaluados por el BFQ y las puntuaciones en percepción de factores psicosociales obtenidas por medio del *Cuestionario Multidimensional DECORE*, de manera que los sujetos con puntuaciones elevadas en *Energía, Afabilidad, Tesón, Estabilidad* o *Apertura Mental* tenderían a percibir los factores psicosociales de su entorno laboral de manera menos adversa y por tanto, la correlación sería en sentido negativo, salvo con las *Demandas Cognitivas*, que sería en sentido positivo. A la vista de los resultados, la hipótesis se cumple sólo parcialmente para la dimensión del *Apoyo Organizacional*, ya que existe una relación negativa y estadísticamente significativa con cuatro de los factores de personalidad (o alguno de sus subfactores): *Energía, Tesón, Afabilidad* y *Estabilidad Emocional*, aunque no lo hace de manera significativa con la *Apertura Mental*, y los valores son muy pequeños en todos los casos (nunca superior a -0.25). La correlación negativa que aparece entre la dimensión *Recompensas* y la *Estabilidad Emocional* (así como su subfactor *Control de los Impulsos*), sí es en el sentido esperado, es decir, a mayor *Estabilidad Emocional*, mejor percepción de las *Recompensas* recibidas. En el caso de la dimensión *Control*, el signo es sólo negativo para el *Dinamismo* y la *Apertura a la Cultura*, mientras que la relación es en sentido positivo para el *Tesón* y sus dos subfactores.

Respecto a la dimensión *Demandas Cognitivas*, en este caso las correlaciones no presentan significación estadística y sus valores son ínfimos, aunque mayormente positivos como se había hipotetizado.

De los 5 factores de personalidad evaluados, es la *Afabilidad* el que mayores valores obtiene en sus relaciones con los factores psicosociales (aunque debemos insistir, modestos en cualquier caso). Parece lógico que las personas más afables, que cooperan más con los demás y son cordiales con sus compañeros y jefes, perciban así mismo más apoyo por parte de los demás, y puede que de hecho, su propia actitud de cooperar y ser amables en las relaciones interpersonales consiga precisamente un efecto de reciprocidad (Bowen, Gilliland y Folger, 1999). También en línea con esta idea, Bowling, Beehr y Swader (2005), examinaron tres de estos factores de personalidad: extroversión, neuroticismo y afabilidad junto con la reciprocidad como antecedentes potenciales en el hecho de dar y recibir apoyo de los compañeros. Sus resultados indican que el dar apoyo social está positivamente asociado con recibirlo. Resultaría muy interesante comprobar si precisamente estas personas que en nuestro estudio perciben más apoyo por parte de superiores y colegas, consideran que ellos a su vez también los apoyan.

Parece que en la actualidad, el interés por demostrar las relaciones entre personalidad y la percepción de los trabajadores de aquellos elementos capaces de generar estrés laboral sigue vigente (Brunborg, 2008).

H₇: PREDICCIÓN RENDIMIENTO

Finalmente, el objeto fundamental de este trabajo era comprobar el papel de las variables de *personalidad, motivación y percepción de factores psicosociales* en el *rendimiento* de los trabajadores, y ver si aquellas variables son capaces de diferenciar entre los trabajadores de mejor rendimiento y los de peor rendimiento dentro del grupo de participantes. Los resultados de los diferentes análisis de regresión múltiple realizados (tanto utilizando como variable criterio el rendimiento global o general, como cada una de las seis dimensiones que conforman éste), nos dan indicios de que son las variables de *Motivación* y las *Demandas Cognitivas* percibidas en el entorno laboral, las que juegan un rol más importante (aunque comedido, en el caso de la presente investigación) a la hora de determinar el nivel de rendimiento de los vigilantes de seguridad privada mexicanos.

Esta información se encuentra en línea con otros trabajos recientes, como el de De Dreu y Nauta (2009), para quienes la motivación modera la relación entre el rendimiento y la percepción de factores psicosociales, igual que para Halbesleben y Bowlerr (2007), la motivación se asocia directamente con el rendimiento laboral, incluso en condiciones de agotamiento emocional. También en las investigaciones de Grant (2008b) y Grant y Mayer (2009), la motivación se asocia positivamente con el rendimiento objetivo, la persistencia en el esfuerzo y la productividad (en el primero de los estudios) y predice los comportamientos de buena ciudadanía (ya sea hacia otros compañeros o hacia la organización) de los trabajadores (en el segundo de los trabajos mencionados).

Últimamente, numerosos estudios muestran las complejas relaciones de los factores psicosociales y la motivación no sólo con resultados positivos para el ámbito empresarial al hacer que los individuos rindan mejor (Grant y Sumanth, 2009), sino también con el propio bienestar del trabajador (Rego, Souto y Pina e Cunha, 2009).

Aunque no aparezcan en nuestro caso, estamos plenamente convencidos de que también las variables de personalidad así como el resto de factores psicosociales tienen algo que decir respecto al rendimiento laboral de cualquier trabajador. Numerosos estudios así lo apuntan, como por ejemplo los últimos trabajos que muestran el importante papel de la afectividad (considerada como rasgo disposicional), ya sea positiva o negativa, sobre distintas facetas del rendimiento (Kaplan, Bradley, Luchman y Haynes, 2009), o sobre la realización de esfuerzos extra y su permanencia temporal (Foo, Uy y Baron, 2009).

No pocos trabajos han considerado los Cinco Grandes factores de personalidad (como nuestro estudio) y han encontrado relación con el rendimiento intra-rol o de tarea (Furnham y Fudge, 2008; Kamdar y Van Dyne, 2007) y extra-rol (Ilies, Spitzmuller, Fulmer y Johnson, 2009), mientras que otros estudios se centran en las interacciones entre las características de personalidad (nivel individual) y algunos factores psicosociales (nivel organizacional) como predictores de determinados comportamientos en el ámbito laboral (Henle, 2005).

Es posible que los resultados no sean los esperados por diversas razones. Una de ellas, como ya se ha comentado anteriormente, es que las puntuaciones en la variable rendimiento, no sean “adecuadas”. Como se explicaba en el apartado *Método*, estas puntuaciones proceden de la única evaluación realizada por el supervisor del trabajador. Idealmente, se debería contar con una medida agregada, a partir de otras fuentes de información, especialmente en este caso, del cliente (lo que supondría una puntuación más fiable y representativa del rendimiento del vigilante); pero en este caso, ha sido imposible conseguir medidas mejores y se han utilizado aquéllas de las que podíamos disponer con mayor facilidad. Además, por otro lado, es lógico que no se dé mucha variabilidad en cuanto a las puntuaciones en rendimiento, pues de haber existido trabajadores con muy mal rendimiento, probablemente ya no estarían en plantilla y no hubiesen formado parte de este grupo de participantes.

Igualmente, si hubiésemos medido el comportamiento de buena ciudadanía organizacional, probablemente los resultados hubieran sido distintos, pues, por ejemplo, la Afabilidad, aparece continuamente relacionada con las conductas de ayuda a los demás (Graziano, Habashi, Sheese y Tobin, 2007; Kamdar y Van Dyne, 2007).

En lo que a la personalidad respecta, pudiera ser que como recientemente demuestran algunos autores (Blickle et al., 2008), para que ésta dispare su intervención en el rendimiento laboral, es preciso cierto nivel de aptitudes. Concretamente, en la investigación mencionada, se comprueba cómo la afabilidad y el tesón interactúan con las aptitudes político-sociales a la hora de determinar un mejor o peor rendimiento. O bien, como indican Cunningham y De La Rosa (2008), los beneficios de cierto tipo de personalidad (en este caso, la proactiva), sólo emergerían cuando se tiene control sobre los estresores laborales.

Respecto a los factores psicosociales del entorno laboral, recientemente en nuestro país, Benavides et al. (2002), tras estudiar la percepción de dichos factores en varios puestos de trabajo y en distintas empresas, concluyen que para algunas ocupaciones, la percepción del factor psicosocial parece independiente del tipo de organización (en su estudio, es el caso de los directivos), mientras que para otros tipos de puestos (en el estudio mencionado, se trataría del puesto de administrativo), el tipo de empresa puede influir de manera significativa en la intensidad de los factores psicosociales percibidos. Esta podría ser una explicación plausible del porqué sólo una de las variables de riesgo psicosocial considerada entra en juego a la hora de explicar (aunque sea tímidamente) el rendimiento laboral en el presente estudio.

En cualquier caso, lo que sí parece quedar claro que lo que la organización aporta al trabajador (o mejor dicho, la manera en que es percibido) afecta negativa o positivamente al comportamiento y actitudes de los empleados dentro de su entorno laboral (Ramlall, 2008), como acaban de señalar Xanthopoulou, Bakker, Demerouti y Schaufeli (2009) este mismo año, al comprobar que los recursos laborales correlacionan de manera positiva y significativa con el compromiso laboral de los trabajadores.

De igual manera, Morgeson, Delaney-Klinger y Hemingway (2005) señalaban con anterioridad que el nivel de autonomía (similar a la dimensión *Control*) del empleado le permite a éste ampliar su rol (las tareas realizadas) y precisamente esta ampliación influía a la hora de ser evaluado su desempeño laboral, mejorando dicha evaluación.

Asimismo con respecto al nivel de autonomía de los trabajadores, en la revisión meta-analítica publicada en 2008 por Patall, Cooper y Robinson, se concluye que cuando los individuos tienen la posibilidad de experimentar su autonomía (al poder hacer distintas elecciones), se produce un aumento de su motivación, persistencia, rendimiento y productividad.

En una investigación recientemente publicada se concluye también que la inseguridad laboral (incluida en la dimensión *Recompensas* empleada en el presente estudio), afecta negativamente a la satisfacción y compromiso de los sujetos (De Cuyper, Notelaers y De Witte, 2009).

El factor psicosocial *Apoyo Organizacional Percibido* se muestra igualmente como de enorme importancia cuando de rendimiento laboral se trata. Así, se ha demostrado que un bajo nivel de apoyo percibido genera enfado y rabia en los trabajadores, lo que les lleva a consumir alcohol, desarrollar conductas arriesgadas para su salud, o tener pérdidas de material o mayor rotación externa (O'Neill, Vandenberg, DeJoy y Wilson, 2009), o que el apoyo organizacional es moderador de la relación entre los estresores que suponen un reto para el trabajador y el rendimiento en la tarea (Wallace, Edwards, Arnold y Frazier, 2009).

Por otro lado, pensamos que en el futuro, resultará esencial, para obtener mejores resultados, dar una formación más exhaustiva a los evaluadores, para tratar de conseguir unas puntuaciones lo más objetivas y afinadas posible.

La proporción entre el número de participantes y el número de variables independientes introducidas en el análisis probablemente también sea una razón de peso para no hallar los resultados esperados inicialmente.

Aunque como conclusión principal podríamos decir que nuestra última hipótesis encuentra cierto grado de apoyo (aunque sea solamente de manera parcial), desde el criterio exclusivo de eficiencia empresarial (donde la relación coste-beneficio resulta fundamental), y a la vista de nuestros resultados, sería aconsejable la mejora de la herramienta empleada, para su posible utilización entre los materiales de evaluación organizacional.

12. LIMITACIONES Y LÍNEAS DE TRABAJO FUTURAS

12. LIMITACIONES Y LÍNEAS DE TRABAJO FUTURAS

A pesar de que algunas de las hipótesis planteadas encuentran cierto apoyo como se acaba de comentar, somos conscientes de las muchas limitaciones de nuestro trabajo.

En primer lugar, sabemos que el limitado tamaño de la muestra (en comparación con el amplio número de variables consideradas) hace que haya que tomar los resultados obtenidos con mucha cautela, pero pensamos que como aproximación al estudio de las relaciones entre personalidad, motivación y factores psicosociales con el rendimiento laboral, resultan significativos. Lógicamente, nuestro objetivo prioritario para el futuro próximo será comprobar si con una muestra considerablemente mayor, los resultados, a nivel predictivo, mejorarían (como cabría esperar).

Otra de las limitaciones de este estudio se debe al hecho de que cuando se examina un número de Variables Independientes lo bastante grande, como es el caso, se corre el peligro de alcanzar un resultado falsamente positivo (error tipo I), es decir, que una o más de ellas pueden resultar significativas sólo por azar (Pardo y Ruiz, 2002).

Por otro lado, al haberse recogido todos los datos a través de cuestionarios cumplimentados por los propios sujetos, el estudio podría adolecer del llamado *sesgo del método común* (Salkind, 1998) pero aunque se podría haber empleado algún otro método para la recogida de información (por ejemplo, mediante entrevistas individuales), el gran número de variables estudiadas y la falta de recursos hacía que fuera prácticamente imposible efectuarlo de otra manera.

En su conjunto, podríamos concluir que nuestros resultados no aportan una aplastante evidencia de la existencia de importantes asociaciones entre los distintos constructos analizados: la motivación, la personalidad y la percepción de los factores psicosociales por un lado y el rendimiento de los trabajadores por otro.

Sin embargo, en un entorno laboral en que las personas son lo único que pueden proporcionar una ventaja competitiva a las organizaciones, poder conocer en profundidad los distintos factores capaces de afectar (positiva o negativamente) al rendimiento laboral, así como sus complejas interacciones (Tsai, Chen y Liu, 2007), se debe convertir en un objetivo prioritario para cualquier profesional de los Recursos Humanos y adquiere una especial relevancia. Por ello, nuestros esfuerzos de investigación seguirán por esta vía, insistiendo especialmente en los aspectos que detallamos a continuación.

Primeramente, será fundamental tratar de perfeccionar el instrumento de evaluación del rendimiento empleado en esta investigación, ya que creemos que en gran medida, pudiera ser responsable de no haber hallado unos resultados más consistentes. Una vez mejorado, con la ayuda de profesionales de los Recursos Humanos del sector de la seguridad, habrá que ponerlo a prueba.

Tras ello, también se deberá comprobar que el nuevo instrumento es válido para utilizarlo con vigilantes españoles y que nos permitirá obtener medidas más precisas del rendimiento laboral de este tipo de trabajadores. Como apuntan algunas investigaciones (Ployhart, Wiechmann, Schmitt, Sacco y Rogg, 2003; Padilla, Acosta, Guevara, Gómez y González, 2006) las evaluaciones del rendimiento laboral muestran una cierta invarianza de medida transcultural.

Lógicamente, este punto atraerá de manera prioritaria nuestra atención: el de las posibles diferencias entre culturas. Para numerosos autores, parece haber diferencias culturales respecto a ciertas características personales que influyen en las respuestas individuales a las variables organizacionales (Whitworth y Perry, 1990; Tetrick, 2001; Baumeister, 2006; Weeks et al., 2006), aunque las diferencias entre España y México no sean tan grandes como pueden serlo con otros países como EE.UU. (Aparicio, 2000).

Esta información tendría una importante aplicación en la práctica organizacional de nuestros días, por dos motivos fundamentales: 1. la fuerza laboral del siglo XXI se caracteriza por más mujeres y empleados de distintas etnias, estilos de vida diferentes y diferencias inter-generacionales que en el pasado (Langdon, McMenamin y Krolik, 2002), algo que salta a la vista en nuestro país si consideramos el creciente número de inmigrantes que recibe actualmente y que en efecto, está haciendo que la mano de obra se vaya transformando; y 2. la importancia que puede suponer para las empresas multinacionales que operan en entornos internacionales. Por todo ello, el futuro de esta investigación seguirá por estos derroteros, comparando otras muestras de vigilantes de seguridad mexicanos y españoles, analizando las diferencias que pudieran existir en lo que a personalidad, motivación, percepción de factores psicosociales y rendimiento se refiere.

Otra línea de trabajo que nos ocupará próximamente será la comprobación de la posible relación entre la personalidad, motivación y factores psicosociales con alguna faceta concreta del rendimiento, como el rendimiento contextual, ya que según indican los trabajos más actuales (Blader y Tyler, 2009; Podsakoff, Whiting, Podsakoff y Blume, 2009), este tipo de desempeño se relaciona con resultados muy positivos, tanto a nivel individual (disminución del absentismo, aumento de recompensas,...) como organizacional (reducción de costes, satisfacción del cliente, menor rotación externa,...), por lo que merece la pena dedicarle nuestra atención.

También sería interesante para próximos trabajos, llevar a cabo investigaciones similares a la presente, pero controlando otras variables relacionadas con la propia organización del trabajo (como el turno de trabajo, la duración de la jornada laboral, etc.), el grado de ajuste (ya sea persona-puesto o persona-organización), o los pensamientos y sensaciones acerca del trabajo que el individuo tiene durante su tiempo libre, a la hora de recoger las medidas incluidas en nuestro estudio, ya que la evidencia empírica parece indicar que muchas medidas difieren en función de estas variables (Totterdell, Spelten, Smith, Barton y Folkard, 1995; Greguras y Diefendorff, 2009; Binnewies, Sonnentag y Mojza, 2009a; Binnewies, Sonnentag y Mojza, 2009b).

En concreto las últimas investigaciones citadas, muestran cómo el hecho de encontrarse física y mentalmente recuperado tras el descanso nocturno o pensar acerca de lo positivo de nuestro trabajo, se convierte en predictores del desempeño diario, así como de la realización de esfuerzos extras o comportamientos proactivos en el entorno laboral (creatividad e iniciativa).

En lo que al trabajador se refiere, igualmente deberíamos analizar el grado y tipo de compromiso y/o identificación social que éste tiene hacia su organización y/o responsable directo, ya que como las investigaciones más recientes parecen indicar (Wasti y Can, 2008; Somers, 2008; Podsakoff et al., 2009), estas variables influyen de manera significativa en los resultados del comportamiento laboral de los individuos, llegando incluso a diferenciarse distintas facetas del desempeño que se ven influenciadas dependiendo del tipo de compromiso del trabajador.

Como cada vez más autores y profesionales del área organizacional afirman, en las empresas actuales que persigan contar con sistemas de trabajo de alto rendimiento para así ofrecer un servicio de calidad a sus clientes, las políticas de Recursos Humanos no pueden ser consideradas nunca como una función auxiliar o de apoyo, sino que debe constituir una parte decisiva de la estrategia empresarial de la alta dirección (Normann, 1989; Liao, Toya, Lepak y Ying Hong, 2009). Sabemos que el rendimiento es susceptible de mejorar cuando el trabajador recibe información que le sirva para rendir mejor, que mejore su auto-eficiencia, así como tener un incentivo para actuar en base a esa información (Locke y Latham, 1990; Rynes, Gerhart y Parks, 2005; Tolli y Schmidt, 2008; Venables y Fairclough, 2009), por tanto, pensamos que merece la pena llevar a cabo esta práctica de la gestión de recursos humanos de manera habitual, concediéndole la importancia que realmente merece.

Todos los estudios e investigaciones analizados en este trabajo (junto con la presente investigación) deben animarnos a seguir escrutando el entorno laboral, las razones que están detrás del nivel de esfuerzo o eficiencia de los trabajadores y sus consecuencias para la organización, así como en qué medida las características de ese mismo entorno afectan al trabajador. Esperamos con éste y sucesivos trabajos, y por supuesto, con gran humildad, poder aportar alguna luz al ya extenso y complicado panorama del conocimiento sobre el comportamiento humano en el ámbito laboral, buscando ante todo, la aplicabilidad práctica de los hallazgos al mundo real.

13. AGRADECIMIENTOS

13. AGRADECIMIENTOS

El presente estudio no hubiera sido posible sin la colaboración de numerosos profesionales, compañeros, amigos. Especialmente, deseo dar las gracias a las siguientes personas:

En Madrid:

A los Dres. Martín y Luceño, por su inestimable ayuda y paciencia.

A mis padres y hermanos, por darme siempre todo lo que ha estado en sus manos para poder ser lo mucho o poco que soy.

A Jose, por todo. Sobran las palabras.

En México:

A Jenny y Miguel, sin los que no hubiera sido posible hacer este trabajo, por su amistad y soporte.

A todos los trabajadores que desinteresadamente participaron en el estudio y especialmente a Armando y Javier, Director General y Director de Recursos Humanos, respectivamente, de la empresa mexicana objeto de esta investigación, y que tanto facilitaron mi trabajo.

14. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

14. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

- Abraham, J.D. y Morrison, J.D. Jr. (2003). Relationship between the Performance Perspectives Inventory's Conscientiousness Scale and Job Performance of Corporate Security Guards. *Applied Human Resources Management Research*, 8(1-2), 45-48.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (ed). *Advances in experimental social psychology*, Vol. 2 (pp. 267-299). Nueva York: Academic Press.
- Allodi, F. y Montgomery, R. (1979). Psychosocial aspects of occupational injury. *Social Psychology*, 14, 25-29.
- Álvarez, M.C. (2003). Motivación laboral en un servicio de urgencias hospitalario. *Enfermería Clínica*, 13(1), 16-25.
- Ambrose, M.L. y Kulik, C.T. (1999). Old friends, new faces: motivation research in the 1990s. *Journal of management*, 25, 231-292.
- Aniel (1997). Necesidades de formación y perfiles profesionales en el sector electrónico. Madrid: Aniel.
- Aparicio, M. (2000). Estilos diferenciales de personalidad según cultura y/o nación, en Sánchez López, M. P. y Casullo, M. M. *Estilos de Personalidad. Una perspectiva iberoamericana*. Madrid y Buenos Aires: Miño y Dávila.
- Arsenault, A. y Dolan, S. (1983). The role of personality, occupation and organization in understanding the relationship between job stress, performance and absenteeism. *Journal of Occupational Behaviour*, 56, 227-240.

- Baer, M. y Oldham, G.R. (2006). The curvilinear relation between experienced creative time pressure and creativity: moderating effects of openness to experience and support for creativity. *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 963-970.
- Baltes, B.B., Briggs, T.E., Huff, J.W., Wright, J.A. y Neuman, G.A. (1999). Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria. *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 496-513.
- Balzer, W. y Sulzky, L. (1992): halo and performance appraisal research: a critical examination, *Journal of Applied Psychology*, 77(6): 975-985.
- Bandura, A. (1986). *Pensamiento y acción. Fundamentos sociales*. Barcelona: Martínez Roca.
- Bandura, A. (1988). Self-regulation of motivation and action through goal systems. En V. Hamilton, G.H. Bower y N.H. Fryda (eds), *Cognition, Motivation and Affect: a cognitive science view (pp. 37-61)*. Dordrecht: Martinus Nijhoff.
- Barrick, M.R. y Mount, M.K. (1991). The Big Five personality dimensions of job performance. A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 41, 1-26.
- Barrick, M.R., Mount, M.K. y Judge, T.A. (2001). Personality and performance at the beginning of the new millennium: what do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 9-30.
- Barrick, M.R. y Ryan, A.N. (2003). Personality and work; reconsidering the role of personality in organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

- Barrick, M.R., Stewart, G.L. y Pitrowski, M. (2002). Personality and job performance: test of the mediating effects of motivation among sales representatives. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), 43-51.
- Bateman, T.S. y Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: the relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26, 587-95.
- Baumeister, P.J. (2006). Implicit leadership theory in the United States: a comparative study of Mexican immigrants, Mexican Americans, and non-Hispanic Americans. *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*. 66(8-B), 4469.
- Becker, B.E., Huselid, M.A. y Ulrich, D. (2001). El cuadro de mando de RRHH. Barcelona, Gestión 2000.com.
- Begley, T. y Boyd, D. (1985). The relationship of the Jenkins Activity Survey to type A behaviour among business executives. *Journal of Vocational Behaviour*, 27, 316-328.
- Benavides, F.G., Gimeno, D. Benach, J., Martínez, J.M., Jarque, S. Berra, A. y Devesa, J. (2002). Descripción de los factores de riesgo psicosocial en cuatro empresas. *Gaceta Sanitaria*, 16(3), 222-229.
- Bernardin, H. (1977). The relationship of personality variables to organizational withdrawal. *Personnel Psychology*, 30, 17-27.
- Bernstein, I.H., Schoenfeld, L.S. y Costello, R.M. (1982) Truncated component regression, multicollinearity and the MMPI's use in a police officer selection setting. *Multivariate Behavioral Research*, 17(1), 99-116.

- Binnewies, C., Sonnenstag, S. y Mojza, E.J. (2009a). Daily performance at work: feeling recovered in the morning as a predictor of day-level job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 304(1), 67-93.
- Binnewies, C., Sonnenstag, S. y Mojza, E.J. (2009b). Feeling recovered and thinking about the good sides of one's work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 243-256.
- Blader, S.L. y Tyler, T.R. (2009). Testing and extending the group engagement model: linkages between social identity, procedural justice, economic outcomes and extrarole behavior. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 445-464.
- Blau, G. (1993). Operationalizing direction and level of effort and testing their relationships to individual job performance. *Organizational behaviour and human performance*, 55, 152-170.
- Blickle, G., Meurs, A., Zettler, I., Solga, J., Noethen, D., Kramer, J. y Ferris, G.R. (2008). Personality, political skill, and job performance. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 377-387.
- Bluen, S., Barling, J. y Burns, W. (1990). Predicting sales performance, job satisfaction, and depression using the achievement striving and impatient-irritability dimensions of type A behaviour. *Journal of Applied Psychology*, 75, 212-216.
- Boada i Grau, J., de Diego, R. y Agulló, E. (2004). El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*, 16(1), 125-131.

- Boada i Grau, J., de Diego, R., Agulló, E. y Mañas, M.A. (2005). El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. *Psicothema*, 17(2), 212-218.
- Bongers, P. M., De Winter, C. R., Kompier, M., y Hildebrandt, V. H. (1993). Psychosocial factors at works and musculoskeletal disease. *Scandinavian Journal Work Environment Health*, 19, 297-312.
- Borman, W.C. y Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmidt y W.C. Borman (eds), *personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bowen, D. E., Gilliland, S. W., & Folger, R. (1999). HRM and service fairness: How being fair with employees spills over to customers. *Organizational Dynamics*, 27(3), 7-23.
- Bowen, D.E. y Schneider, B. (1985). Boundary-spanning-role employees and the service encounter: some guidelines for management and research. In J.A. Czepiel, M.R. Solomon, y C. Surprenant (Eds), *The service encounter* (pp. 127-147). Lexington, MA: Heath.
- Bowling, N.A., Beehr, T.A. y Swader, W.M. (2005). Giving and receiving social support at work: the roles of personality and reciprocity. *Journal of Vocational Behavior*. 67(3), 476-489.
- Bowen, D.E. y Waldman, D.A. (1999). Customer-driven employee performance. In D.R. Ilgen and E.D. Pulakos (eds) *The changing nature of performance*, San Francisco: Jossey-Bass.

- Bozeman, D.P., Perrewé, P.L., Hochwarter, W.A., y Brymer, R.A. (2001). Organizational politics, perceived control, and work outcomes: boundary conditions on the effects of politics. *Journal of Applied Social Psychology*, 31, 486-503.
- Brief, A.P., Burke, M.J., George, J.M., Robinso, B.S. y Webster, J. (1988). Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress? *Journal of Applied Psychology*, 73, 193-198.
- Brief, A.P. y Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behaviour. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Brewer, M.B. y Gardner, W. (1996). Who is this “we”? Levels of collective identity and self-representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, (71), 83-93.
- Brunborg, G.S. (2008). Core self-evaluations. A predictor variable for job stress. *European Psychologist*, 13(2), 96-102.
- Burbeck, E. y Furnham, A. (1985). Police officer selection: A critical review of the literature. *Journal of Police Science and Administration*, 13, 58-69.
- Butler, A.B., Grzywacz, J.G., Bass, B.L. y Linney, K.D. (2005). Extending the demands-control model: a daily diary study of job characteristics, work-family conflict and work-family facilitation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 155-169.
- Byrne, Z.S. y Hochwarter, W.A. (2006). I get by with a little help from my friends: the interaction of chronic pain and organizational support on performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 215-227.

- Cacioppo, J.T. y Petty, R.E. (1982). The need for cognition. *Journal of Personality and Social Psychology*, (42), 116-131.
- Cacioppo, J.T., Petty, R.E., Feinstein, J.A. y Jarvins, W.B.G. (1996). Dispositional differences in cognitive motivation: the life and times of individuals varying in need for cognition. *Psychological Bulletin*, 119, 197-253.
- Caldwell, D.F., O'Reilly, C.A. (1990). Measuring person-job fit with a profile-comparison process. *Journal of Applied Psychology*, 75, 648-657.
- Campbell, J.P. (1990). Modelling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting psychologists Press.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H. y Saer, C.E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt, W.C. Borman and Associates, *Personnel Selection in Organizations*, San Francisco, CA. Jossey-Bass.
- Caplan, R.D., Cobb, S., French, J.R., Harrison, R.V. y Pinneau, S.R. (1980), *Job Demands and Worker Health*. Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research.
- Caprara, G.V., Barbaranelli, C. y Borgogni, L. (1995). *Manual del BFQ*. Tea Ediciones, Madrid.
- Cardy, R.L. y Dobbins, G.H. (1994). *Performance Appraisal: alternative perspectives*, Cincinnati, Oh: South-Western.
- Castro, A. y Casullo, M.M. (2000). Los estilos de personalidad en el ámbito laboral, en Sánchez López, M. P. y Casullo, M. M. *Estilos de Personalidad. Una perspectiva iberoamericana*. Madrid y Buenos Aires: Miño y Dávila.

- Casullo, M.M. (2000). Concepciones teóricas de Theodore Millon acerca de los estilos de personalidad, en Sánchez López, M. P. y Casullo, M. M. *Estilos de Personalidad. Una perspectiva iberoamericana*. Madrid y Buenos Aires Miño yDávila.
- Cattell, R. (1943). The description of personality: I. Foundations of trait measurement. *Psychological Review*, (50), 559-594.
- Cattell, R., Eber, H. y Tatsuoka, M. (1970). *Handbook for the 16PF Questionnaire*. Champaign: IPAT.
- Clarke, S., y Robertson, I.T. (2005). A meta-analytic review of the Big Five personality factors and accident involvement in occupational and non-occupational settings. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 355-376.
- Cook, M., Young, A., Taylor, D. y Bedford, A. (2000). Personality and self-rated work performance. *European Journal of Psychological Assessment*, 16(3), 2020-208.
- Cooper, C.L. (1998). *Theories of organizational stress*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Cooper, R. y Payne, R. (1967). Extraversion and some aspects of work behaviour. *Personnel Psychology*, 20, 45-47.
- Cooper, D. y Robertson, I.T. (1995). *The Psychology of Personnel selection: A quality Approach*. London: Routledge.
- Costa, P. X, Jr., y McCrae, R. R. (1985). *The NEO Personality Inventory manual*. Odessa, FT-: Psychological Assessment Resources.

- Cropanzano, R., Rupp, D.E. y Byrne, Z.S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 160-169.
- Crosby, L.A., Evans, K.R. y Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54, 38-81.
- Cunningham, C.J.L. y De La Rosa, G.M. (2007). The interactive effects of proactive personality and work-family interference on well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13 (3), 271-282.
- Chesney, M. y Rosenman, R. (1980). Type A behaviour in the work setting. En C. Cooper and R. Payne (Eds) *Current Concerns in Occupational Stress*. Chichester: John Wiley.
- Chusmir, L. y Hood, J. (1988). Predictive characteristics of type A behaviour among working men and women. *Journal of Applied Social Psychology*, 18, 688-698.
- Day, S.X. y Rounds, J. (1998). Universality of vocational interest structure among racial and ethnic minorities. *American Psychologist*, 53(7), 728-736.
- De Boer, E., Bakker, A., Syroit, J. y Schaufelli, W. (2000). Unfairness at work as a predictor of absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*. 23(2), 181-197.
- De Cuyper, N., Notelaers, G. y De Witte, H. (2009). Job insecurity and employability in fixed-term contractors, agency workers, and permanent workers: associations with job satisfaction and affective organizational commitment. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14 (2), 193-205.

- De Dreu, C.K. y Nauta, A. (2009). Self-interest and other orientation in organizational behavior: implications for job performance, prosocial behavior, and personal initiative. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 913-926.
- De la Rosa, D., Hernández, O. y Pérez, F. (2004). Factores psicosociales, salud y calidad de vida laboral en una muestra de trabajadores de la comunidad autónoma de Canarias.
- Demerouti, E. (2006). Job Characteristics, flow and performance: the moderating role of conscientiousness. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 266-280.
- Díaz, E. (2000). *Estudio de los aspectos psicológicos determinantes de la adaptación al turno de trabajo*. Tesis doctoral. Madrid: Editorial Complutense.
- Díaz, E. y Rubio, S. (2003). Mujer y salud laboral, en Sánchez, M.P. (dir.) *Mujer y Salud: Familia, trabajo y sociedad..* Díaz de Santos, Madrid.
- Díaz-Loving, R. (2006). Mexico. En Georgas, James; Berry, John W., van de Vijver, Fons J. R., Kagitçibasi, Çigdem, Poortinga, Ype H, (Eds). *Families across cultures: A 30-nation psychological study*. New York, NY, US: Cambridge University Press.
- Díaz-Guerrero, R. (1977). A Mexican psychology. *American Psychologist*, 934-943.
- Díaz-Guerrero, R. y Díaz-Loving, R. (2000). Needs and values in three cultures: controversy and a dilemma. *Interdisciplinaria Revista de Psicología y Ciencias Afines*, 17(29), 137-151.

- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S. Y Schuler, R. (2003): *La Gestión de los Recursos Humanos*, 2ª edición, McGraw Hill, Madrid.
- Donald, I., Taylor, P., Johnson, S., Cooper, C., Carthwright, S. y Robertson, S. (2005). Work environments, stress, and productivity: an examination using ASSET. *International Journal of Stress Management*, 12(4), 409-423.
- Dunham, J. (2001). *Stress in the workplace: Past, present and future*. London: Whurr.
- Eysenck, H. (1967a). *The Biological Basis of Personality*. Springfield: Thomas.
- Eysenck, H.J. (1992). Four ways five factors are not basic. *Personality and individual differences*, 13, 667-673.
- Fernández Seara, J.L. (1996). *Manual del MPS Escala de Motivaciones Psicosociales*. Tea Ediciones, Madrid.
- Ferris, G., Bergin, T. y Wayne, S. (1988). Personal characteristics, job performance and absenteeism of public school teachers. *Journal of Applied Social Psychology*, 18, 552-563.
- Foo, M.D., Uy, M.A. y Baron, R.A. (2009). How do feelings influence effort? An empirical study of entrepreneurs' affect and venture effort. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 1086-1094.
- Fortmann, K., Leslie, C. y Cunningham, M. (2002). Cross-cultural comparisons of the Reid Integrity Scale in Latin America and South Africa. *International Journal of Selection and Assessment*. Special Issue: Counterproductive behaviors at work. 10(1-2), 98-108.

- Frankenhaeuser, M. (2001). La carga de trabajo. En Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (Eds), *Enciclopedia de la organización internacional del trabajo*. Publicado en: <http://www.mtas.es/insht/EncOIT/index.htm>
- Friedman, H., Hall, J. y Harris, M. (1985). Type A, nonverbal expressive style, and health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 48, 1299-1315.
- Friedman, M. y Rosenman, R. (1974). *Type A Behaviour and Your Heart*. New York: Knopf.
- Frone, M.R. (2003). Work-family balance. En J.C. Quick y L. E. Tetrick (Eds), *Handbook of occupational health psychology* (143-162). Washington, DC: American Psychological Association.
- Frone, M.R., Russell, M. y Cooper, M.L. (1995). Job stressors, job involvement and employee health: a test of identity theory. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, (68), 1-11.
- Frone, M.R., Yardley, J.K. y Markel, L.S. (1997). Developing and testing an integrative model of the work-family interface. *Journal of Vocational Behavior*, (5), 145-167.
- Furnham, A. (1984b). Extraversion, sensation seeking, stimulus screening and type 'A' behaviour pattern: The relationship between various measures of arousal. *Personality and Individual Differences*, 5, 133-140.
- Furnham, A. (1992). *Personality at work*. the role of individual differences in the workplace. London: Routledge.
- Furnham, A. y Fudge, C. (2008). The Five Factor Model of personality and sales performance. *Journal of Individual Differences*, 29(1), 11-16.

- García-Sedeño, M., Barbero, M.I. y García, M.C. (2000). The function of subjective utility as an indicator of job satisfaction. *Psychology in Spain*, 4(1), 129-138.
- Gelsema, T.I., van der Doef, M., Maes, S., Akerboom, S. y Verhoeven, C. (2005), Job stress in the nursing profesión: the influence of organizational and environmental conditions and job characteristics. *International Journal of Stress Management*, 12 (3), 222-240.
- George, J.M. (1989). Mood and Absence. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 317-324.
- Gibson, J. (1982). Square pegs in square holes. *Police Review*, 90, 1702-1707.
- Gill, F. (1999). The meaning of work: Lessons from sociology, psychology and political theory. *Journal of Socio Economics*, 26(6), 725 – 743.
- Gobierno de México (2006). Encuesta Nacional de Empleo de México. Disponible en la red en: http://www.stps.gob.mx/01_oficina/05_cgpeet/302_0058.htm
- Graziano, W.G., Habashi, M.M., Sheese, B.E. y Tobin, R.M. (2007)). Agreeableness, empathy and helping: a person x situation perspective. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 583-599.
- Grant, A. (2008a). The significance of task significance: job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 108-124.
- Grant, A. (2008b). Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance and productivity. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 48-58.

- Grant, A.M. y Mayer, D.M. (2009). Good soldiers and good actors: prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 94(4),900-912.
- Grant, A.M. y Sumanth, J.J. (2009). Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends of manager trustworthiness. *Journal of Applied Psychology*, 94(4),927-944.
- Grech, M.R., Neal, A., Yeo, G., Humphreys, M. y Smith, S. (2009). An examination of the relationship between workload and fatigue within and across consecutive days of work: is the relationship static or dynamic? *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3), 231-242.
- Greguras, G.J. y Diefendorff, J.M. (2009). Different fits satisfy different needs linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 465-477.
- Greenberg, E.S. y Grunberg, L. (1995). Work alienation and problem alcohol behavior. *Journal of Health and Social Behavior*, (36), 83-102.
- Grossarth-Maticek, R., Eysenck, H. y Vetter, H. (1988). Personality type, smoking habit and that interaction as predictors of cancer and coronary heart disease. *Personality and Individual Differences*, 9, 479-495.
- Guzzo, R.A. y Gannett, B.A. (1988). The nature of facilitators and inhibitors of effective task performance. In F.D. Schoorman and B. Schneider (eds) *Facilitating Work Effectiveness*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Hackman, J. R., y Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*, 60: 159-170.

- Hackman, J.R. y Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Reading: Addison-Wesley.
- Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. y Black, W.C. (1999). Análisis multivariante (5ª ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Halbesleben, J. R. B. y Bowler, W.M. (2007). Emotional exhaustion and job performance: the mediating role of motivation. *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 93-106.
- Hansen, C. (1989). A causal model of the relationship among accidents, biodata, personality, and cognitive factors. *Journal of Applied Psychology*, 74, 81-90.
- Harpaz, I. & Fu, X. (2002). The structure of the meaning of work: A relative stability amidst change. *Human Relations*, 55(6), 639 – 667
- Heidemeier, H. y Moser, K. (2009), Self-other agreement in job performance ratings: a meta-analytic test of a process model. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 353-370.
- Helmes, E. (1989). Evaluating the internal structure of the Eysenck Personality Questionnaire: Objective criteria. *Multivariate Behavioural Research*, 24, 353-364.
- Hemmingsson, T. y Lundberg, I. (1998). Work control, work demands, and work social support in relation to alcoholism among young men. *Alcoholism: Clinical and Experimental Research*, (22), 921-927.
- Henle, C.A. (2005). Predicting workplace deviance from the interaction between organizacional justice and personality. *Jornal of Managerial Issues*. Pittsburg State University.

- Henley, S. y Furnham, A. (1989). The type A behaviour pattern and selfevaluation. *British Journal of Medical Psychology*, 62, 51-59.
- Hill, A. (1975). Extraversion and variety-seeking in a monotonous task. *British Journal of Psychology*, 66, 9-13.
- Hill, C.A. (1987). Affiliation motivation: people who need people...but in different ways. *Journal of personality and social psychology*, 52, 1008-1018.
- Hofmann, D.A. y Jones, L.M. (2005). Leadership, collective personality and performance. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 (3), 509-522.
- Hogan, R.(1983). A socioanalytic theory of personality. En M. Page (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivation: Personality—current theory and research* (Vol. 30, pp. 58-89). Lincoln: University of Nebraska Press. Ickes, W., & Barnes, R.
- Hogan, R. (1996). A socioanalytic perspective on the five-factor model. En J.S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality* (163-179). New York: Guilford Press.
- Hogan, J. y Hogan R. (1989). How to Measure Employee Reliability. *Journal of Applied Psychology*, 74(2), 273-279
- Hogan, J. y Holland, B. (2003). Using Theory to Evaluate Personality and Job-Performance Relations: A Socioanalytic Perspective. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88 (1), 100–112
- Holland, J. L. (1985). *Making vocational choices: a theory of careers*. Englewood Cliffs, New York: Prentice Hall.

- Hollenbeck, J.R. (1987). Goal commitment and the goal-setting process: problems, prospects and proposals for future research. *Journal of Applied Psychology*, (72), 215-220.
- Hollenbeck, J. y Whitener, E. (1988). Reclaiming personality traits for personnel selection: Self-esteem as an illustrative case. *Journal of Management*, 14, 81-91.
- Hough, L.M. (1992). The Big Five personality variables-construct confusion; description versus prediction. *Human Performance*, 5, 129-155.
- Hough, L.M. (1998). The millennium for personality psychology: new horizons or good old daze. *Applied Psychology: An International Review*, 47, 233-261.
- Hough, L.M. y Furnham, A. (2003). use of personality variables in work settings. En W.C. Borman, D.R. Ilgen, r.J. Klimoski y M.U. Goerge, *Handbook of psychology: Industrial and Organizational Psychology*, 12 (pp. 131-169). Nueva York; John Wiley and Sons.
- Howard, J., Cunningham, D. y Rechnitzer, P. (1986). Role ambiguity, type A behaviour, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 71, 95-101.
- Hull, C.L. (1952). *A behavior system: an introduction to behavior theory concerning the individual organism*. New Haven: Yale University Press.
- Hurtz, G.M. y Donovan, J.J. (2000). Personality and Job Performance: The Big Five Revisited. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 869-879
- Ilgen, D. y Hollenbeck, J.R. (1991). The structure of work: job design and roles. In M.D. Dunnette and L.M. Hough (eds) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consulting Pasychologists Press.

Ilies, R., Spitzmuller, M., Fulmer, I.S., y Johnson, M.D. (2009). Personality and citizenship behavior: the mediating role of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 945-959.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) (2008). Clasificación Mexicana de Ocupaciones. Disponible en la red en: <http://www.inegi.gob.mx/inegi/default.aspx?s=est&c=9504>

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo (1997). *Nota Técnica de Prevención, NTP 443: Factores psicosociales: metodología de evaluación*. INSHT. Disponible en la red en: <http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp.htm>

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, INSHT. (1997 b). *II Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*. Barcelona: INSHT.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, INSHT. (1999). *III Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*. Barcelona: INSHT.

Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, INSHT. (2007). *VI Encuesta Nacional de Condiciones de Trabajo*. Barcelona: INSHT.

Instituto Sindical de Trabajo Ambiente y Salud, ISTAS (2002). *Manual de la versión media del método ISTAS-21 (CoPsoQ) de evaluación de riesgos psicosociales*. ISTAS. Disponible en la red en: <http://www.coo.es/istas/index.html>

Jaén, M. (2006). Relación entre motivación, personalidad, percepción de factores psicosociales en el entorno laboral y rendimiento en vigilantes de seguridad. DEA sin publicar. U.C.M.

- Jamal, M. (1984). Job stress and job performance controversy: an empirical assessment. *Organizational Behavior and Human Performance*, (33), 1-21.
- Jamal, M. (1985). Relationship of job stress to job performance: a study of managers and blue collar workers. *Human Relations*, 38, 409-424.
- Jamal, M. y Baba, V. (2003). Type A behavior, components and outcomes: a study of Canadian employees. *International Journal of Stress Management*, 10(1), 39-50.
- Jansson, M. y Linton, S.J. (2006). Psychosocial work stressors in the development and maintenance of insomnia: a prospective study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 241-248.
- Jiménez, A. (2001). Prólogo a la edición española de “El cuadro de mando de RRHH”, de Becker, B.E., Huselid, M.A. y Ulrich, D. Barcelona, Gestión 2000.com.
- Joksimovic, L., Starke, D., von dem Knesebeck, O., y Siegrist, J. (2002). Perceived workstress, overcommitment and self-reported musculoskeletal pain: A cross-sectional investigation. *International Journal of Behavioral Medicine*, 9, 122-138.
- Johnson, J. V. (1986). *The impact of workplace social support, job demands and work control upon cardiovascular disease in Sweden*. Unpublished doctoral dissertation, John Hopkins University.
- Johnson, J. V. y Hall, B. M. (1988). Job strain, work place social support and cardiovascular disease: A cross-sectional study of a random sample of the Swedish working population. *American Journal of Public Health*, 78, 10,1338-1342.

- Johnson, J.V., y Hall, B. M. (1994). Social support in the work environment and cardiovascular disease. In S. Shumaler, y S. Czajkowski. (Eds.), *Social Support and Cardiovascular Disease*. Nueva York: Baywood.
- Johnson, J. V. y Johansson, G. (1991). *The Psychosocial Work Environment: Work Organization, Democratization and Health*. Amityville, Nueva York: Baywood.
- Joksimovic, L., Starke, D., von dem Knesebeck, O., y Siegrist, J. (2002). Perceived workstress, overcommitment and self-reported musculoskeletal pain: A cross-sectional investigation. *International Journal of Behavioral Medicine*, 9, 122-138.
- Jonge, J., Bosman, H., Peater, R., y Siegrist, J. (2000). Job strain, effort-reward imbalance and employee well being: A large-scale cross-sectional study. *Social Science & Medicine*, 50, 1317-1327.
- Judge, T.A. y Bono, J.E. (2001): Relationship of core self-evaluation traits: self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability, with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 80-92.
- Judge, T.A. e Illies, R. (2002): Relationship of personality to performance motivation: a meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 797-807.
- Judge, T.A., LePine, J.A. y Rich, B.L. (2006). Loving Yourself Abundantly: Relationship of the Narcissistic Personality to Self-and Other Perceptions of Workplace Deviance, Leadership. And Task and Contextual Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(4), 762-776.

- Judge, T.A., Martocchio, J.J. y Thoresen, C.J. (1997). Five-Factor Model of Personality and Employee Absence. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 745-755.
- Kamdar, D. Y Van Dyne, L. (2007). The joint effects of personality and workplace social Exchange relationships in predicting task performance and citizenship performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1286-1298.
- Kanfer, R. (1991). Motivation theory and industrial and organizational psychology. En M.D. Dunnette y L.M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Palo Alto, CA: Consult Psychology Press (2nd ed.).
- Kanfer, R (1995). Motivation and performance. In N. Nicholson (ed.) Blackwell *Encyclopedic Dictionary of Organizational Behaviour*, Oxford: Blackwell.
- Kanfer, R. y Heggstad, E.D. (1997). Motivational traits and skills: a person-centered approach to work motivation. En L.L. Cummings y B.M. Staw (Eds), *Research in Organizational Behaviour, Vol. 19 (pp. 1-56)*. Greenwich: JAI Press.
- Kaplan, S., Bradley, J.C., Luchman, J.N. y Haynes, D. (2009). On the role of positive and negative affectivity in job performance: a meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 162-176.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard-Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- Karasek, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

- Karasek, R. (2001). El modelo de demandas/control: enfoque social, emocional y fisiológico del riesgo de estrés y desarrollo de comportamientos activos, en Enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo. En Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (Eds), *Enciclopedia de la organización internacional del trabajo*. Publicado en: <http://www.mtas.es/insht/EncOIT/index.htm>.
- Karasek, R., y Theorell, T. (1990). *Healthy Work, Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.
- Katz, D. y Kahn, R.L. (1978). *The social psychology of organizations* (2nd ed.). New York: Wiley.
- Keller, R. (1983). Predicting absenteeism from prior absenteeism, attitudinal factors, and non attitudinal factors. *Journal of Applied Psychology*, 68, 536-540.
- Kelloway, E.K. y Day, A. (2005). Building healthy workplaces: where we need to be. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37(4), 289-298.
- Kiefer, K.M., Schinka, J.A. y Curtiss, G. (2004). *Journal of Counselling Psychology*, 51(2), 168-177.
- Kivimäki, M., Vahtera, J., Thomson, L., Griffiths, A., Cox, T. y Pentti, P. (1997). Psychosocial Factors Predicting Employee Sickness Absence During Economic Decline. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 858-872
- Komar, S., Brown, D.J., Komar, J.A. y Robie, C. (2008). Faking and the validity of conscientiousness: Monte Carlo investigation. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 140-154.

- Korsgaard, M.A., Meglino, B.M. y Lester, S.W. (2004). The effect of other orientation on self-supervisor rating agreement. *Journal of Organizational Behavior*, 25(7), 873-891.
- Langdon, D.S., McMenamin, T.M. y Krolik, T. J. (2002). U.S. labor market in 2001 : Economy enters a recession. *Monthly Labor Review*, (125), 3-33.
- Lapierre, L.M. y Allen, T.D. (2006). Work-supportive family, family-supportive supervision, use of organizational benefits, and problem-focused coping: implications for work-family conflict and employee well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(2), 169-181.
- Latham, G. y Pinder, C. (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology*, 56: 485-516.
- Lawler, E. E. (1994). Performance Appraisal: the next generation, *Compensation and Benefits Review*, mayo-junio.
- Lee, K., Ashton, M.C. y Shin, K. (2005). Personality correlates of workplace anti-social behavior. *Applied Psychology: an International Review*, 50 (2), 81-98.
- Lee, F.K., Sheldon, K.M. y Turban, D.B. (2003). Personality and the Goal-Striving Process: The Influence of Achievement Goal Patterns, Goal Level, and Mental Focus on Performance and Enjoyment. *Journal of Applied Psychology*, 88 (2), 256-265.
- LePine, J.A. y Van Dyne, L. (2001). Voice and cooperative behavior as contrasting forms of contextual performance: evidence of differential relationships with Big Five personality characteristics and cognitive ability. *Journal of Applied Psychology*, 86 (2), 326-336.

- Lester, D. (1983). The selection of police officers: An argument for simplicity. *Police Journal*, 56, 53-55.
- Liao, J., Toya, K. Lepak, D.P. y Hong, Y. (2009). Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 371-391.
- Lim, S., y Carayon, P. (1994). *Relationship between physical and psychosocial work factors and upper extremity symptoms in a group of officers workers. Proceedings of the 12th Triennial Congress of the International Ergonomic Association*. 6. 132-134.
- Locke, E.A. y Latham, G.P. (1990b). Work motivation: the high performance cycle. En U. Kleinbeck, H.H. Quast, H. Thierry y H. Häcker (eds), *work motivation* (3-25). Hillsdale: Lawrence Erlbaum.
- Loi, R., Hang-yue, N. y Foley, S. (2006). Linking employees' justice perceptions to organizational commitment and intention to leave : the mediating role of perceived organizational support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-120.
- Luceño, L. (2005). *Evaluación de factores psicosociales en el entorno laboral. Construcción y validación del Cuestionario Multidimensional DECORE-3R*. Tesis doctoral. Madrid: Editorial Complutense.
- Luceño, L., Martín, J., Jaén, M. y Díaz, E. (2006). Factores psicosociales y rasgo de ansiedad como predictores de estrés y satisfacción. *Ansiedad y Estrés*.
- Luceño, L., Martín, J., Miguel Tobal, J. J. y Jaén, M. (2006): El cuestionario multidimensional DECORE: un instrumento para la evaluación de factores psicosociales en el entorno laboral. *Ansiedad y Estrés*, 11(2-3), 189-202.

Llorens, S., Bakker, A., Schaufeli, W. y Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the Job Demands-Resources model. *International Journal of Stress Management*, 13 (3), 378-391.

MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. y Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behaviour and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons' performance. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*. 50(1), 1-28.

MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. y Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behaviour on evaluations of salesperson performance. *Journal of Marketing*, 57, 70-80.

Major, D.A., Turner, J.E. y Fletcher, T.D. (2006). Linking proactive personality and the Big Five to motivation to learn and development activity. *Journal of Applied Psychology*, 91 (4), 927-935.

Manpower (2002). International employee loyalty survey. Publicado en: <http://files.shareholder.com/downloads/MAN/238586737x0x63774/e44e135a-8f91-4dc4-8e8e-1178109dc3e0/files1.pdf>

Manpower Inc. (2006). Engaging the total workforce. Disponible en la red en: <http://www.manpower.cz/images/EngagementTotalWorkforce.pdf>

Manpower México (2006). El futuro del Trabajo en América Latina: 2006-2025. Disponible en la red en: <http://www.aico.org/aico/Portals/51/FuturodelTrabajoenLatinoam%c3%a9rica.pdf>

Manpower Sudamérica (2007). Resultados globales 2007: Encuesta sobre la escasez de talentos. Disponible en la red en: <http://www.manpowerperu.com.pe/noticias/RankingEscasezTalentos.pdf>

- Martin, J. (2006). Relations between adaptive and maladaptive perfectionism, stress and psychological adjustment. *Disertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*. 66(7-B), 39-89.
- Martín, J., Díaz, E., y Rubio S. (1995). Hacia un modelo de selección específico para trabajadores de turnos rotativos. *Ansiedad y Estrés*. 1 (2-3), 173-187.
- Martin, R., Thomas, G., Charles, K., Epitropaki, O. y McNamara, R. (2005). The role of leader-member exchanges in mediating the relationship between locus of control and work reactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 141-147.
- Martocchio, J.J. y Judge, T.A. (1997). Relationship between conscientiousness and learning in employee training: mediating influences of self-deception and self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 82, 764-773.
- Martocchio, J. y O'Leary, A. (1989). Sex differences in occupational stress: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 74, 495-501.
- Maslow, A.H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370- 396.
- Mausner-Dorsch, H. y Eaton, W.W. (2000). Psychosocial work environment and depression: Epidemiologic assessment of the demand-control model. *American Journal of Public Health*, (90), 1765-1770.
- Matteson, M., Ivancevich, J. y Smith, S. (1984). Relation of type A behaviour to performance and satisfaction among sales personnel. *Journal of Vocational Behaviour*, 25, 203-214.

- McAuliffe, W.E., Santangelo, S., Magnusson, E., Sobol, A., Rohman, M., y Weissman, J. (1987). Risk factors of drug impairment in random samples of physicians and medical students. *International Journal of the Addictions*, (22), 825-841.
- McClelland, D.C. (1961). *The achievement society*. Princeton, NJ: Van Nostrand-Reinhold.
- McCrae, R.R. y Costa, P.T. (1985). Comparisons of EPI and Psychoticism scales with measures of the Five Factor model of Personality. *Personality and Individual Differences*, (6), 587-597.
- McCrae, R.R. y Costa, P.T. (1987). Validation of the Five Factor model of personality across instrument and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, (52), 81-90.
- McCrae, R.R. y Costa, P.T. (1989). Rotation to maximize the construct validity of factors in the NEO-PI. *Multivariate Behavioral Research*, (24), 107-124.
- McCrae, R.R. y Costa, P.T. (1996). Toward a new generation of personality theories: Theoretical contexts for the five-factor model. En J.S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality* (51-87). New York: Guilford Press.
- McGregor, D. (1960). *El lado humano de las organizaciones*. Bogotá: McGraw-Hill.
- McGregor, F. (1996). An Abbreviated MMPI: Predictor of security guard performance, *Dissertation Abstracts International: Section B: The Sciences and Engineering*, 56(11-B), 6444.
- McLean, R. (1995). Performance measures in the New Economy. The Premier's Council of Ontario. Ontario, Canadá.

- Medina, F. (2001). Consideraciones sobre el índice de Gini para medir la concentración del ingreso. Chile: CEPAL.
- Meece, J., Wigfield, A., & Eccles, J. (1990). Predictors of math anxiety and its influence on young adolescents' course enrollment intentions and performance in mathematics. *Journal of Educational Psychology*, 82, 60–70.
- Melamed, S. Ben-Avi, I., Luz, J. y Green M.S. (1995). Objective and Subjective Work Monotony: Effects on Job Satisfaction, Psychological Distress, and Absenteeism in Blue-Collar Workers. *Journal of Applied Psychology*, 80, (1), 29-42.
- Melamed, S., Najenson, T., Jucha, E. y Green, M. (1989). Ergometric stress levels, personal characteristics, accidents reoccurrence and sickness absence among factory workers. *Ergometrics*, 32, 1101-1110.
- Mettlin, C. (1976). Occupational careers and the prevention of coronary prone behaviour. *Social Science and Medicine*, 10, 367-372.
- Meyer, J.P., y Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Michalos, A.C. (1986). Job satisfaction, marital satisfaction and the quality of life: a review and preview. En Andrews, F.M. (Ed.), *Research on the Quality of Life*. Ann Arbor, Mi: Survey Research Center Institute.
- Millon, T. y Davis, R. (2001). *Trastornos de la personalidad en la vida moderna*. Barcelona: Masson.

Ministerio de Trabajo e Inmigración (2008): Encuesta de calidad de vida en el trabajo. Disponible en la red en: http://www.oect.es/Observatorio/Contenidos/InformesPropios/Desarrollados/Ficheros/Informe_VI_ENCT.pdf

Mitchell, T.R. y Daniels, D. (2003). Motivation. En W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski y M.U. George, *Handbook of Psychology: Industrial and organizational psychology, Vol. 12* (pp. 225-254). Nueva York: John Wiley & Sons.

Mook, D.G. (1987). *Motivation*. Nueva York: W.W. Norton.

Moore, D.A. y Small, D.A. (2007). Error and bias in comparative judgement: on being both better and worse than we think we are. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 972-989.

Moorhead, G. y Griffin, R.W. (1998). *Organizational behavior: managing people and organizations*. Boston: Houghton Mifflin.

Morgeson, F.P., Delaney-Klinger, K. y Hemingway, M.A. (2005), The importance of job autonomy, cognitive ability, and job-related skill for predicting role breadth and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(2), 394-406.

Motowidlo, S.J. (2003). Job performance. En W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski y M.U. George, *Handbook of psychology: industrial and organizational psychology, Vol 12* (pp. 39-53). Nueva York: John Wiley & Sons.

Motowidlo, S.J. y Schmit, M.J. (1999) Performance assessment in unique jobs. In D. R. Ilgen and E.D. Pulakos (eds) *The changing nature of performance*, San Francisco: Jossey-Bass.

- Mount, M.K., Judge, R.A., Scullen, S.E., Sytsma, M.R. y Hezlett, S.A. (1998). Trait, rater and level effects in 360-degree performance ratings. *Personnel Psychology*, 51(3), 557-576.
- Mowday, R. y Spencer, D. (1981). The influence of task and personality characteristics on employee turnover and absenteeism. *Academy of Management Journal*, 24, 634-642.
- Muchinsky, P.M. (2000). *Psicología Aplicada al Trabajo: una introducción a la psicología industrial y organizacional* (6ª ed). Madrid: Paraninfo.
- Mufson, D.W. y Mufson, M.A. (1998). Predicting police officer performance using the Inwald Personality Inventory: an illustration from Appalachia. *Professional Psychology: Research and Practice*, 29 (1), 59-62.
- Murphy, K.R. (1989). Dimensions of job performance. In R.F. Dillon and J.W. Pellegrino (eds) *Testing: theoretical and applied perspectives*, New York: Praeger.
- Murphy, K.R. (1990). Job performance and productivity. In K.R. Murphy and F.E. Saal (eds) *Psychology in Organizations*, Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Murphy K.R. y Cleveland, J.N. (1995). *Understanding Performance Appraisal*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Naciones Unidas, Departamento de Economía y Social, División Poblacional (2003). *Prospectos de la población mundial, Revisión 2002*. Nueva York.
- Navas, J.E.; Guerras, L.A. (1998), *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*, Madrid: Civitas.

- Newton, T. (1989). Occupational stress and coping with stress: A critique. *Human Relations*, 42, 441-461.
- Normann, R. (1989). La gestión en las empresas de servicios. Estrategia y liderazgo. Bilbao: Deusto.
- Norton, D.P. (2001). Prólogo a “El cuadro de mando de RRHH”, de Becker, B.E., Huselid, M.A. y Ulrich, D. Barcelona, Gestión 2000.com.
- Nyhus, E. y Pons, E. (2005). The effects of personality on earnings. *Journal of Economic Psychology*, 26(3), 363-384
- Observatorio laboral del gobierno de México (2008): ocupación por sectores económicos. Disponible en la red en: http://observatoriolaboral.gob.mx/wb/ola/ola_la_ocupación_por_sectores_economicos
- O’Neill, O.A., Vandenberg, R.J., DeJoy, D.M. y Wilson, M.G. (2009). Exploring relationships among anger, perceived organizational support, and workplace outcomes. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(3),318-333.
- Organización Internacional del Trabajo. (1986). *Introduction to work study*. Ginebra: OIT.
- Organización Internacional del Trabajo (2006). El trabajo decente en España. Disponible en la red en: <http://www.ilo.org/public/spanish/decent.htm>
- Ortiz-Tallo, M. y Cardenal, V. (2004). *El apasionante mundo de la personalidad*. Málaga: Aljibe.

- Padilla, J.L., Acosta, B., Guevara, M., Gómez, J. y González, A. (2006). Psychometric properties of the Spanish version of The General Self-Efficacy Scale applied in Mexico and Spain. *Revista Mexicana de Psicología*, 23(2), 245-252.
- Paoli, P y Merllié, D. (2001). *Third European survey on working conditions 2000*. Dublin: European Foundation for the Improvement on Living and Working Conditions.
- Paoli, P y Merllié, D. (2005). *Fourth European survey on working conditions 2005*. Dublin: European Foundation for the Improvement on Living and Working Conditions. Disponible en la red en: <http://www.eurofound.europa.eu/ewco/surveys/index.htm>
- Pardo, A. y Ruiz, M.A. (2002). *SPSS 11: Guía para el análisis de datos*. Madrid: McGraw Hill.
- Patall, E.A., Cooper, H. y Robinson, J.C. (2008). The effects of choice on intrinsic motivation and related outcomes: a meta-analysis of research findings. *Psychological Bulletin*, 134(2), 270-300.
- Payne, S.C. y Simsarian Webber, S. (2006). Effects of service provider attitudes and employment status on citizenship behaviors and customers' attitudes and loyalty behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91 (2), 365-378.
- Peters, L.H. y O'Connor, E.J. (1980) Situational constraints and work outcomes: the influence of a frequently overlooked construct. *Academy of Management Review*, 5, 391-397.
- Phillips, J., Freedman, S., Ivancevich, J. y Mateson, M. (1990). Type A behaviour, self-appraisals, and goal setting: A framework for future research. *Journal of Social Behaviour and Personality*, 5, 59-76.

- Pinder, C.C. (1998). *Work motivation in organizational behavior*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Ployhart, R.E., Wiechmann, D., Schmitt, N., Sacco, J.M. y Rogg, K. (2003). The cross-cultural equivalent of job performance ratings. *Human Performance*, 16(1), 2003, 49-79.
- Podsakoff, P.M., Ahearne, M. y MacKenzie, S.B. (1997). Organizational Citizenship Behavior and the Quantity and Quality of Work Group Performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), 262-270.
- Podsakoff, P.N., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M. y Blume, B.D. (2009). Individual and Organizational-level consequences of organizational citizenship behaviors: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 122-141.
- Porter, L.W., Bigley, G. y Steers, R. M. (eds) (2003). *Motivation and Work behavior*. (7° ed). Nueva York: McGraw-Hill.
- Price, V. (1982). *Type A Behaviour Pattern: A Model for Research and Practice*. London: Academic Press.
- Primoff, E.S. (1980). The use of self-assessments in examining. *Personnel Psychology*, 33, 283-290.
- Ragland, D.R., Greiner, B.A., Krause, N., Holman, B.L. y Fisher, J.M. (1995). Occupational and nonoccupational correlates of alcohol consumption in urban transit operators. *Preventive Medicine*, (24), 634-645.
- Ragland, D.R., Greiner, B.A., Yen, I.H. y Fisher, J.M. (2000). Occupational stress factors and alcohol-related behaviour in urban transit operators. *Alcoholism: Clinical and Experimental Research*, (24), 1011-1019.

- Ramlall, S.J. (2008). Enhancing employee performance through positive organizational behaviour. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(6), 1580-1600.
- Rego, A. Souto, S., Pina e Cunha, M. (2009). Does the need to belong moderate the relationship between perceptions of spirit of camaraderie and employees' happiness?. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 148-164.
- Ritter, J.A. y Anker, R. (2002). Buenos y malos trabajos. Opiniones de los trabajadores de cinco países. *Revista Internacional del Trabajo*, 121(4), 367-397.
- Roberts, B.W., Harms, P.D., Caspi, A. y Moffitt, T.E. (2007). Predicting the counterproductive employee in a child-to-adult prospective study. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1427-1436.
- Rodríguez, C. y Church, A.T. (2003). The structure and personality correlates of affect in Mexico: Evidence of cross-cultural comparability using the Spanish language. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 34(2), 211-230.
- Rose, C.L., Murphy, L.B., Byard, L. y Nikzad, K. (2002). The role of the Big Five personality factors in vigilance performance and workload. *European Journal of Personality*, 16(3), 185-200.
- Rubio, S. (1992). *Evaluación y Medida de la Carga de Trabajo Mental en una Tarea de Diagnóstico de Fallos*. Tesis Doctoral. Madrid: Editorial Complutense.
- Rubio, S., Díaz, E., Martín, J., y Puente, J. M. (2004). Evaluation of subjective mental workload: a comparison of SWAT, NASA-TLX, and workload profile methods. *Applied Psychology and International Review*. 53(1), 61-86.

- Rubio, S., Martín, J. y Díaz, E. (1995). Carga Mental y estrés: Dos conceptos relacionados. *Ansiedad y Estrés, 1* (2-3), 131-139.
- Rubino, C., Luksyte, A., Jansen Perry, S. y Volpone, S.D. (2009). How do stressors lead to burnout? The mediating role of motivation. *Journal of Occupational Health Psychology, 14*(3), 289-304.
- Rubinstein, G. (2006). Authoritarianism among border police officers, career soldiers, and airport security guards at the Israeli border. *Journal of Social Psychology, 146* (6), 751-761.
- Ruesga, S. y Fuji, G. (2006). El comportamiento del mercado de trabajo en América Latina en el contexto de la globalización económica. En: Balance preliminar de las economías de América Latina y el Caribe, Chile: CEPAL.
- Russell, J. y Mehrabian, A. (1975). Task, setting, and personality variables affecting the desire to work. *Journal of Applied Psychology, 60*, 518-520.
- Rynes, S. L., Gerhart, B. Y Parks, L. (2005). Personnel psychology: performance evaluation and pay for performance. *Annual Review of Psychology, 57*1-600.
- Sackett, P.R., Gruys, M.L. y Ellingson, J.E. (1998). Ability-personality interactions when predicting job performance. *Journal of Applied Psychology, 83*(4), 545-556.
- Saksvik, I.B., Saksvik, P.O. y Nordvik, H. (2004). The role of personality in the perception of stress related to work. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening, 41*(8), 612-619.
- Salamin, A. y Hom, P.W. (2005). In search of the elusive U-shaped performance-turnover relationship: are high performing Swiss bankers more liable to quit? *Journal of Applied Psychology, 90*(6), 1204-1216.

Salanova, M., Hontangas, P.M. y Peiró, J.M. (1996). Motivación laboral. En J.M. Peiró y F. Prieto (eds), *Tratado de Psicología del Trabajo, Vol. 1: la actividad laboral en su contexto* (pp. 215-249). Madrid: Síntesis.

Salgado, J.F. (1997). The five factor model of personality and job performance in the European community. *Journal of Applied Psychology*, (82), 30-43.

Salkind, N.J. (1998). *Métodos de Investigación*. México: Prentice Hall.

Savage, R. y Stewart, R. (1972). Personality and the success of card-punch operators in training. *British Journal of Psychology*, (63), 445-450.

Schmidt, F.L. y Hunter, J.E. (2004). General mental ability in the world of work: occupational attainment and job performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, (86), 162-173.

Schneider, R.J. y Hough, L.M. (1995). Personality and industrial/organizational psychology. In C.L. Cooper and I.t. Robertson (eds) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Chichester: Wiley.

Schroeder, H.M. (1989). *Managerial Competence: The Key to Excellence*, Iowa: Kendall Hunt.

Self, D. R., Holt, D. T. y Schaninger, W. S. Jr. (1995). Work-group and organizational support: a test of distinct dimensions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 133-140.

Semmer, M.K. (2005). Commentaries on "Psychology and design processes" by Bernhard Wilpert. *European Psychologist*, 10(3), 237-243.

Shaw, L. y Sichel, H. (1970). *Accident Proneness*. Oxford: Pergamon.

- Sheehy, N. y Chapman, A. (1987). Industrial Accidents. En C. Cooper y I. Robertson (Eds) *International Review of Industrial and Organizational Review*, p.201-227. Chichester: Wiley.
- Siegrist, J., (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1, 27-41.
- Siegrist, J., (1996b). Soziale Krisen und Gesundheit (Social crises and health), Göttingen: Hogrefe.
- Siegrist, J., (1998). Adverse health effects of effort-reward imbalance at work: theory, empirical support and implications for prevention. In: Cooper, C. L. (Ed.), *Theories of Organizational Stress* (pp. 190-204). Oxford: Oxford University Press.
- Siegrist, J. (2000). Place, social exchange and health: Proposed sociological framework. *Social Science & Medicine*, 51, 1283-1293.
- Siegrist, J. (2002). Effort-Reward Imbalance at Work and Health. In P. L. Perrewé, y D. C. Ganster (Eds), *Historical and Current Perspectives on Stress and Health* (261-291). Oxford: Elsevier Science.
- Siegrist, J., y Matschinger, H. (1989). Restricted status control and cardiovascular risk. En A. Steptoe y A. Appels (Eds). *Stress, personal control and health* (pp. 65-82). Chichester, England: Wiley.
- Siegrist, J., Starke, D., Chandola, T., Godin, I., Marmot, M., Niedhammer, I., y Peter, R. (2004). The measurement of effort-reward imbalance at work: European comparisons. *Social Science and Medicine*, 58(8), 1483-1500.

- Skeel, R.L., Pilarski, C., Pytlak, K. Y Neudecker, J. (2008). Personality and performance-based measures in the prediction of alcohol use. *Psychology of Addictive Behaviors*. 22(3), 402-409.
- Skinner, B.F. (1953). *Science and human behaviour*. Nueva York: Free Press.
- Skyrme, P., Wilkinson, L., Joseph, A.D. y Morrison, J.D. (2005). Using Personality to Predict Outbound Call Center Job Performance. *Applied Human Resources Management Research*. 10(1), 89-98.
- Snapp, M.B. (1992). Occupational stress, social support and depression among black and white professional-managerial women. *Women & Health*, (18), 41-79.
- Somers, M.J. (2009). The combined influence of affective, continuance and normative commitment on employee withdrawal. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 75-81.
- Spector, P.E. y Fox, S. (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior. *Human resource management review*, 12, 269-292.
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*, New York: Wiley.
- Spielberger, C. (1979). *Police Selection and Evaluation: Issues and Techniques*. New York: Praeger.
- Stansfeld, S. A., Bosman, H., Hemingway, H., y Marmot, M. G. (1998). Psychosocial work characteristics and social support as predictors of SF-36 health functioning: The Whitehall II Study. *Psychosomatic Medicine*, 60, 247-255.

- Stansfeld, S. A., Fuhrer, R., Shipley, M. J., y Marmot, M. G. (1999). Work characteristics predict psychiatric disorder: prospective result from the Whitehall II study. *Occupational and Environmental Medicine*, 56, 302 – 307.
- Stansfeld, S. A., Head, J., y Marmot, M. G. (2000). *Work related factors and ill health: the Whitehall II study*. London: HSE Books.
- Storr, C.L., Trinkoff, A.M., y Anthony, J.C. (1999). Job strain and non-medical drug use. *Drug and Alcohol Dependence*, (55), 45-51.
- Stuart, J. y Brown, B. (1981). The relationship of stress and coping ability to the incidence of disease and accidents. *Journal of Psychosomatic Research*, 25, 255-260.
- Subsecretaría de empleo y política laboral de México: Información laboral, Agosto 2008. Disponible en: <http://www.stps.gob.mx/>
- Tajfel, H. (1972). La categorisation sociale. En S. Moscovici (Ed.), *Introduction à la psychologie sociale*. Vol. 1, 272-302. Paris: Larousse.
- Tajfel, H. (1978). Social categorization, social identity and social comparasion. En H. Tajfel (Ed.), *Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations* (pp. 61-76). Londres: Academic Press.
- Taylor, S.E. (1981). The interace of cognition and social psychology. In J. Harvey (Ed.), *Cognition, social behaviour, and the environment* (189-211). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Tetrick, L. (2001). Estructura organizativa. En Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales (Eds), *Enciclopedia de la organización internacional del trabajo*. Disponible en la red en: <http://www.mtas.es/insht/EncOIT/index.htm>.

- Tett, R.P. y Burnett, D.D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500-517.
- Tett, R.P., Jackson, D.N. y Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: a meta-analytic review. *Personnel Psychology*, (44), 703-742.
- Thierry, H. (1998). Motivation and satisfaction. En P.J.D. Drenth, H. Thierry y C.J. de Wolff (eds), *Handbook of work and organizational psychology (2ª ed). Vol.4: organizational psychology* ,(pp. 253-289). Hove, East Sussex: psychology press.
- Thompson, J.A. (2005). Proactive Personality and Job Performance: A Social Capital Perspective. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 (5), 1011-1017.
- Thoresen, C.J., Bradley, J.C., Bliese, P.D. y Thoresen, J.D. (2004). The Big Five personality traits and individual job performance growth trajectories in maintenance and transitional job stages. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 835-853.
- Tolli, A.P. y Schmidt, A.M. (2008). The role of feedback, causal attributions, and self-efficacy in goal revision. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 692-701.
- Totterdell, P., Spelten, E., Smith, L., Barton, J. y Folkard, S. (1995). Recovery From Work Shifts: How Long Does It Take? *Journal of Applied Psychology*, 80(1), 43-57.
- Totterdell, P, Wood, S. Y Wall, T. (2006). An intra-individual test of the demands-control model: a weekly diary study of psychological strain in portfolio workers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 63-84.

- Trevor, C., Gerhart, B. Y Boudreau, J. (1997). Voluntary turnover and job performance: Curvilinearity and the moderating influences of salary growth and promotions. *Journal of Applied Psychology*, 82, 44-61.
- Uchino, B.N., Cacioppo, J.T. y Kiecolt-Glaser, J.K. (1996). The Relationship Between Social Support and Physiological Processes: A Review With Emphasis on Underlying Mechanisms and Implications for Health. *Psychological Bulletin*, 119(3), 488-531.
- Van Dick, R., Van Knippenberg, D., Kerschreiter, R., Hertel, G. y Wieseke, J. (2008), Intereactive effects of work group and organizational indentification on job satisfaction and extra-role behavior. *Journal of Vocational Behavior*, 72, 388-399.
- Van Dyne, L. Cummings, L.L. y Parks, J.M. (1995). Extra-role behaviours. *Research in Organizational Behaviour*, 17, 215-85.
- Vanheule, S., Declercq, F., Meganck, R. y Desmet, M. (2008). Burnout, critical incidents and social support in security guards, *Stress and Health: Journal of the International Society for the Investigation of Stress*, 24(2), 137-141.
- Venables, L. y Fairclough, S.H. (2009). The influence of performance feedback on goal-setting and mental effort regulation. *Motivation and Emotion*, 33(1), 63-74.
- Viswesvaran, C. y Ones, D.S. (2000). Perspectives on models of job performance. *Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.
- Vroom, V.H. (1960). *Some Personality Determinants of the Effects of Participation*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. Nueva York: Wiley.

- Waldman, D.A. (1994). The contributions of total quality management to a theory of work performance. *Academy of Management Review*, 19(3), 510-536.
- Wallace, J.C., Arnold, T., Edwards, B.D. y Lance Frazier, M. (2009). Work stressors, Role-Based performance and the moderating influence of organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 254-262.
- Wallace, J.C., Little, L.M. y Shull, A. (2008). The moderating effects of task complexity on the relationship between regulatory foci and safety and production performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(2), 95-104.
- Ward, C. y Eisler, R. (1987). Type A behaviour, achievement striving, and a dysfunctional self-evaluation system. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53, 318-326.
- Warr, P. y Conner, M. (1992). Job competence and cognition. *Research in Organizational Behaviour*, 14, 91-127.
- Wasti, S.A. y Can, O. (2008), Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers: do collectivist values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 73, 404-413.
- Weeks, W.A., Loe, T.W., Chonko, L.B., Martínez, C.R. y Wakefield, K. (2006). Cognitive Moral Development and the Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on the Search for Sales Force Excellence: A Cross-Cultural Study. *Journal of Personal Selling & Sales Management*. 26(2), 205-217.
- Wei-Chi, Tsai, Chien-Cheng, Chen y Hui-Lu, Liu (2007). Test of a model linking employee positive moods and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1570-1583.

- Whitworth, R. y Perry, S.M. (1990). Comparison of Anglo- and Mexican-Americans on the 16PF administered in Spanish or English. *Journal of Clinical Psychology*, 46(6), 857-863.
- Williams, R. (2003). *Rendimiento del personal. Diseño, implantación y gestión*. Thomson Editores Spain. Madrid.
- Wiesner, M., Windle, M. y Freeman, A. (2005): Work stress, substance use, and depression among young adult workers: an examination of main and moderator effect models. *Journal of Occupational Health Psychology*, 10(2), 83-96.
- Wiggins, J.S. y Trapnell, P.D. (1996). A dyadic-interactional perspective on the five-factor model. En J.S. Wiggins (Ed.), *The five-factor model of personality: Theoretical perspectives*, 88-162. New York: Guilford Press.
- Wilson, M.G., DeJoy, d.M., Vandenberg, R.J., Richardson, H.A., y McGrath, A.L. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 565-588.
- Witt, L.A. (2002). The interactive effects of extraversion and conscientiousness on performance. *Journal of management*, 28, 835-851.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A.B., Demerouti, E. y Schaufeli, W.B. (2009), Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 74, 235-244.
- Yeo, G.B. y Neal, A. (2004). A multilevel analysis of effort, practice, and performance: effects of ability, conscientiousness, and goal orientation. *Journal of Applied Psychology*, 89(2), 231-247.

Zellars, K.L., Perrewé, P.L., Hochwarter, W.A. y Anderson, K.S. (2006). The interactive effects of positive affect and conscientiousness on strain. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(3), 281-289.

15. ANEXOS

ANEXO I:

**DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE CONTROLADOR
ADMINISTRATIVO DE SEGURIDAD**

CONTROLADOR ADMINISTRATIVO DE SEGURIDAD

DESCRIPCION

Proteger los activos y recursos humanos del servicio asignado, y con su labor debe fomentar el orden, la disciplina y el respeto mutuo entre todo el personal. Y para ello debe vigilar el estricto cumplimiento de las políticas y normas establecidas por el Cliente.

FUNCIONES

1. Conocer, comprender y cumplir con los procedimientos del puesto.
2. Proteger los bienes del servicio asignado.
3. Saber cómo responder en situaciones de emergencia.
4. Estar siempre alertas, tomando en cuenta que la confianza es veneno para el personal de seguridad.
5. Actuar siempre con una actitud de servicio.
6. Ser firmes en el cumplimiento de los procedimientos operativos y políticas del servicio.
7. Reflejar siempre una buena imagen personal así como también de su área de trabajo (limpieza, aseo y pulcritud), siempre portando el uniforme completo y en buen estado.
8. Reflejar disciplina, seriedad, control y cortesía.
9. Controlar el ingreso y salida de materiales, equipos y / o herramientas, personal empleado directos e indirectos, contratista y de soporte a cada edificio, de acuerdo a la posición asignada.
10. Evitar tener en el área de trabajo objetos que no tengan relación con su trabajo de seguridad, como son libros, revistas, periódicos, radio, televisión, etc.
11. Evitar ingresar y/o tener en su lugar de trabajo, personal ajeno a su posición y trabajo.
12. Reportar al Supervisor interno cualquier persona sospechosa.
13. Asegurar el llenado correcto de bitácoras y formatos que se manejen en la posición asignada.
14. Reportar de inmediato a cualquier persona (incluyendo compañeros de trabajo y superiores) que le proponga realizar una actividad ilícita, al supervisor y responsable interno de seguridad.
15. Mantener todo el tiempo una postura corporal de atención y disciplina.
16. Por ningún motivo debe retirarse de su área de trabajo (si es una posición fija). Si requiere salir de su área es necesario pedir autorización al supervisor de Seguridad Privada.
17. Reportar en el cambio de turno a Cabina Central el nombre del compañero entrante y si no llega, la falta de este.
18. Si el relevo no se presentó, esperar el tiempo necesario hasta que llegue el Controlador de Seguridad que lo va a sustituir. Por ningún motivo deberá abandonar la posición.

19. Entregar turno adecuadamente:
 - Registrar en la bitácora los incidentes y novedades del turno.
 - Revisar que el equipo y material de trabajo esté en buen estado (scanner, radio, fornitura, bitácora, arco detector, etc.).
 - Dejar limpia y ordenada su área de trabajo.
 - Revisar que sus controles y formatos estén completos y no falte ningún dato.
 - Verificar que las carpetas (procedimientos) se encuentren en buen estado.
 - Pasar verbalmente los pendientes importantes y dejarlos asentados en bitácora).
 - Verificar que el compañero entrante no tenga ninguna duda de las novedades y/o pendientes que se le dejan.
20. Recibir turno adecuadamente.
 - Leer las novedades y pendientes en la bitácora.
 - Revisar que el equipo y material de seguridad que se reciba esté en perfectas condiciones, y firmar de recibido en bitácora el equipo y material de seguridad.
 - Verificar el orden y limpieza del área y/o lugar de trabajo que recibe.
 - Revisar que los controles y formatos recibidos no les falte ningún dato y/o espacios en blanco.
 - Tomar los datos de los pendientes y novedades recibidos.
 - Verificar que la cantidad de papelería utilizada sea la necesaria.
21. Toda desviación que ocurra en su área de trabajo siempre debe reportarse de inmediato vía radio y/o telefónica al supervisor de Seguridad Privada o supervisión interna.
22. Si llega a recibir reportes, quejas y/o comentarios de personal de la planta sobre asuntos de security (seguridad patrimonial) dirigirlos con el responsable de seguridad interna.
23. Verificar que toda persona que está dentro de las instalaciones se encuentre autorizada e identificada a través de un gafete o uniforme.
24. Reportar de inmediato al responsable de seguridad interna cualquier detección de personas con aliento alcohólico o bajo el efecto de alguna droga.
25. Verificar que las personas no ingresen a las instalaciones objetos no permitidos como droga, armas, objetos punza cortantes, cámaras fotográficas (permiso con firmas autorizadas), etc.
26. Verificar que el personal porte el equipo de protección que se requiere de acuerdo al área de trabajo.
27. Asegurar que toda persona ajena a la empresa ingrese con previa autorización y se registre en bitácora o formato determinado para este fin. Y que todo el tiempo se encuentre acompañado de un empleado.
28. No permitir la salida de ningún material, herramienta y/o equipo sin llevar la autorización correspondiente.
29. Todo objeto extraviado o decomisado resguardar, registrar en formato o bitácora correspondiente y entregar al responsable de seguridad interna.
30. Reportar todo incidente de emergencia desde su área de trabajo, dando aviso de inmediato vía radio o teléfono al interno y supervisor de Seguridad Privada.

31. En caso de evacuación, abrir puertas y guiar al personal indicando la ruta de evacuación, y sólo se podrá el Controlador de Seguridad de su área de trabajo hasta que todo el personal del área haya sido evacuado.
32. Atender y dar aviso al supervisor interno y supervisor de Seguridad Privada en caso de que el panel de detección indique un problema o una alarma y responder ante esta activación de acuerdo a procedimiento señalado.
33. Verificar que en los desechos de material reciclable como cartón, hielo seco, plástico, basura, no exista material, herramientas y/o equipo propiedad de la empresa.
34. Retener y elaborar un reporte para su investigación en caso de que encuentre material y/o equipo en los desechos, entregar el material al supervisor interno.
35. Efectuar rondines en áreas asignadas siempre y cuando el procedimiento o guía operativa lo señale.
36. Registrar todo incidente presentado en su turno en la bitácora de novedades y de acuerdo a su relevancia, elaborar un reporte en el formato "Reporte de Novedades" o "Reporte de Seguridad".
37. Archivo y resguardo de todos los documentos generados de acuerdo a las actividades antes mencionadas en el lugar asignado para ello.
38. Cumplimiento de las políticas y normativas establecidas por la empresa.
39. Cumplimiento de las políticas de seguridad.
40. Reportar al responsable de seguridad de la empresa cualquier actividad sospechosa, que ponga en riesgo la integridad de las personas y/o los bienes de la empresa, realizada por cualquier miembro de la empresa, sin importar el nivel de puesto.
41. Actuar ante una emergencia o simulacros de evacuación de acuerdo a lo establecido en el Plan de Emergencias o Procedimientos señalados.

RELACIONES

INTERNAS: Supervisor, Facilitador, Cabina Central, Capacitación, Calidad.

EXTERNAS: Cliente.

ESCALAFÓN ORGANIZACIONAL

NIVEL: 7

REPORTA A: Supervisor Seguridad Privada y Responsable de Seguridad Interna.

LE REPORTAN: Ninguno.

PERFIL

ESCOLARIDAD: Mínimo secundaria.

EXPERIENCIA: De preferencia mínimo 1 año en seguridad patrimonial.

EDAD: de 22 a 50 años

SEXO: Indistinto

ESTADO CIVIL: indistinto

CARACTERÍSTICAS SOCIALES: No miembro activo de partido político, no miembro de sindicato.

PRESENTACION: Buena presentación, limpieza, pulcritud.

CONOCIMIENTOS: De preferencia en seguridad patrimonial.

HABILIDADES:

- Facilidad de palabra
- Iniciativa
- Observación
- Actitud de servicio
- Trabajo bajo presión
- Seguimiento de instrucciones

***** Este es un descriptivo general de las funciones y actividades del Controlador de Seguridad. Las actividades específicas se encuentran señaladas en la guía operativa de cada posición, sujeta a las políticas y controles definidos por el Cliente. Y el perfil también es general ya que se registran variantes de acuerdo a los requerimientos del cliente.**

ANEXO II:

**CUESTIONARIO PARA LA RECOGIDA DE DATOS
BIOGRÁFICOS**

NOMBRE Y APELLIDOS: _____

SEXO: Hombre Mujer Edad: _____ Nº de hijos: _____

¿Qué nivel de estudios ha completado?

Sin estudios..... Terminada la enseñanza Secundaria.....
Con estudios primarios..... Enseñanza universitaria.....

¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la **empresa actual**? _____ ¿Cuánto lleva trabajando en **total como vigilante**? _____

¿Cuánto tiempo lleva usted trabajando en **total (en toda su vida laboral)**? _____

¿En **cuántas empresas** ha estado usted **contratado** como trabajador en los **últimos cinco años**? _____

¿Cuál es el **principal motivo** por el que trabaja como **vigilante de seguridad**? _____

Tipo de contrato que tiene en la actualidad:

Fijo Temporal Otros (especificar): _____

Nº de horas que trabaja a la semana _____

Turno de trabajo (señale sólo 1 casilla): Mañana Tarde Noche Día completo
 Turnos rotativos mañana/ tarde Turnos rotativos mañana/tarde/noche Otro turno ¿cuál? _____

¿Cuándo conoce usted el horario en el que le toca trabajar?

1 año antes 6 meses antes 3 meses antes 1 mes antes 15 días antes
 La semana anterior El día anterior

¿Trabaja usted los fines de semana? Sí No

¿Tiene **familiares** que dependen de usted **económicamente**? No Sí ¿Cuántos? _____

¿Ha tenido usted alguna INCAPACIDAD en los últimos doce meses? Sí No

Motivo de la incapacidad:

Estrés o ansiedad... Trastornos cardiovasculares..... Procesos cancerígenos...
Depresión..... Trastornos músculo-esqueléticos..... Problemas gástricos.....
Obesidad..... (problemas de espalda, cuello, etc) Otros (¿cuáles?).....

Días de incapacidad _____ (En el caso de haber estado de incapacidad por más de una enfermedad, indicar dentro del recuadro de cada enfermedad los días de incapacidad para cada una de ellas).

¿Ha sufrido algún accidente laboral en los últimos 5 años? _____ ¿Cuántos? _____

Cómo han sido esos accidentes: Graves ¿cuántos? _____ Leves ¿cuántos? _____

En caso afirmativo, haga una breve descripción del accidente o accidentes (por favor, escríbalo con letras mayúsculas).

¿Últimamente se encuentra usted más fatigado o cansado de lo normal? Sí No

¿Tiene usted cargas familiares: cuidado de hijos, personas mayores, algún familiar enfermo? _____

Cuidado de hijos..... Cuidado de algún familiar mayor...
Cuidado de algún enfermo (también se incluyen los hijos): Otras _____
¿cuáles? _____

¿Padece usted alguna enfermedad que haya sido diagnosticada por un médico o psicólogo (como por ejemplo: hipertensión, obesidad, problemas gástricos, procesos cancerígenos, alergias, gota, problemas psicológicos o psiquiátricos, etc.)?

Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales

No Sí

Cuál o cuáles son estas enfermedades _____

En los últimos 6 meses, ¿cuántos días ha **faltado al trabajo** sin causa justificada? _____

En los últimos 6 meses, ¿cuántos días ha **llegado tarde** al trabajo? _____

En los últimos 6 meses, ¿cuántas **quejas** ha recibido usted personalmente por parte de la empresa en la que presta servicio (de la empresa cliente, no de la empresa en que está contratado/a)? _____

En los últimos 6 meses, ¿cuántas **quejas** ha recibido por parte de algún jefe/mando de su empresa (de la empresa en que está contratado/a)? _____

¿Cómo cree usted que ha sido su **desempeño/rendimiento profesional** en los últimos 6 meses? Marque una de las casillas para valorar su desempeño del 1 al 10, siendo 1 = desempeño muy malo, 5 = desempeño mínimo aceptable y 10 = desempeño excelente

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

ANEXO III:

ESCALA DE MOTIVACIÓN PSICOSOCIAL MPS

Escala MPS

INSTRUCCIONES

Esta Escala no es una prueba con respuestas correctas o incorrectas. Se trata de un cuestionario que describe aspectos, sobre todo de tipo profesional y laboral.

En ella encontrará dos tipos de enunciados. En la primera parte encontrará enunciados con dos alternativas:

EJEMPLO (1ª parte): “Los éxitos profesionales me importan mucho...”.

y en la Hoja de respuestas estarán las letras V y F. Si usted está de acuerdo con la frase anterior, señalará en la Hoja de respuestas la **V (verdadero)**; si usted no está de acuerdo con el enunciado, marcará en la Hoja la **F (falso)**.

En la segunda y tercera partes hallará unos enunciados y usted podrá elegir solamente aquellos que le resulten atractivos. No tiene que elegir necesariamente todos:

EJEMPLO (2ª parte): “Trabajar en equipo...”.

y en la Hoja de respuestas estarán los números 2, 3 y 4. Si este enunciado le resulta atractivo, precise el grado de importancia que tiene para usted señalando en la Hoja de respuestas uno de los números, atendiendo a la escala siguiente: **2-normal, 3-mucho, 4-muchísimo**.

EJEMPLO (3ª parte): “Decisiones de mis jefes...”.

y en la Hoja de respuestas estarán los números 1, 2, 3 y 4. Si este enunciado le resulta atractivo, precise el grado de satisfacción que le produce a usted señalando en la Hoja de respuestas uno de los números, atendiendo a la escala siguiente: **1-ninguno, 2-normal, 3-mucho, 4-muchísimo**.

Por favor, sea sincero en sus respuestas y procure contestar a todas las cuestiones. La prueba no tiene tiempo limitado; no obstante, trabaje con rapidez.

NO ESCRIBA NADA EN ESTE CUADERNILLO

PRIMERA PARTE

1. Busca con afán la confianza y aprecio de sus jefes y superiores.
2. Necesita ocupar algún puesto o cargo de alta responsabilidad para poner a prueba su valía profesional.
3. Siente a menudo la necesidad de realizar grandes proyectos.
4. En general, tiene un gran interés por ampliar conocimientos relacionados con su trabajo.
5. Siempre le ha gustado (o le gustaría) formar parte del equipo directivo de su empresa.
6. Tener un puesto de trabajo fijo es muy importante para usted y/o su familia.
7. En general, prefiere realizar su trabajo en equipo que individualmente.
8. Le gusta que le pidan opinión en los asuntos relativos a su trabajo y/o actividad profesional.
9. Generalmente intenta resolver los problemas de su vida por sí mismo.
10. Ocupar un puesto o cargo con mayor responsabilidad es tan importante para usted que lo aceptaría con la misma asignación económica que la que percibe actualmente.
11. Desearía realizar alguna actividad que le permitiera dirigir algún grupo de personas.
12. Preferiría un trabajo estable sin grandes posibilidades profesionales, al de grandes posibilidades pero no fijo.
13. Con frecuencia necesita de otras personas comprensión y afecto.
14. Le importa mucho lo que la gente pueda decir de usted.
15. Es importante para usted conseguir las metas y realizar los proyectos que se ha propuesto.
16. Prefiere aceptar nuevas responsabilidades profesionales con gran riesgo, a trabajar con menos responsabilidades y riesgo.
17. Ocupando algún cargo directivo y/o político se sentiría más feliz.
18. No le importa que supervisen su labor con tal de asegurarse el puesto de trabajo.
19. Con frecuencia siente necesidad de contar sus vivencias y sentimientos a otras personas de confianza.
20. Busca las situaciones y oportunidades que le permitan dar a conocer su preparación y valía.
21. Cada vez más, necesita que todos sus proyectos le salgan bien.
22. Desearía realizar cursos de formación con cierta periodicidad para mejorar su eficacia laboral.
23. Le gustaría tener algún papel influyente en las decisiones de su empresa, aunque no tenga puesto directivo ni mando personal.
24. Siente a menudo deseos de ganar mucho dinero, aunque realmente no lo necesite para vivir.
25. Para usted es muy importante estar unido y ser aceptado por los compañeros, amigos y personas en general.

NO SE DETENGA, PASE A LA PÁGINA SIGUIENTE

26. Le gusta realizar con frecuencia algún tipo de acciones que llamen la atención a los demás.
27. A menudo considera que debería cambiar su imagen ante los demás.
28. Preferiría un trabajo bien remunerado a uno interesante y creativo.
29. Desearía ocupar algún cargo importante con el fin de lograr una posición social más alta.
30. Sería más importante para usted trabajar en otra empresa líder del sector.
31. Considera imprescindible la ayuda de otras personas en los momentos difíciles.
32. Generalmente tiende a ocupar un primer plano y a destacar sobre los demás.
33. Ganando más dinero conseguirá mayor seguridad en sí mismo.
34. Debe proponerse nuevas metas para llegar a ser lo que usted desearía ser.
35. Es usted una persona que está dispuesta a todo para conseguir lo que se propone.
36. Desearía tener un mejor ambiente físico y humano en su trabajo.
37. Una de las cosas más importantes en su vida es contar con buenos amigos.
38. Desearía tener la oportunidad de ofrecer alternativas y soluciones para demostrar su formación y preparación profesional.
39. Desearía tener una personalidad más ajustada a las situaciones.
40. Frecuentemente siente la necesidad de cambiar las condiciones actuales de su vida.
41. En general, le gusta influir en los proyectos y decisiones de los demás.
42. Le gustaría mantener el puesto o cargo que actualmente desempeña, hasta que se jubile.
43. Siente a menudo la necesidad de ampliar el círculo de sus amistades.
44. Busca que la gente hable bien de usted y/o de su trabajo.
45. Le gustaría dirigir y/o supervisar el trabajo de otras personas.
46. Desearía que la organización y funcionamiento de su empresa o entidad fuesen más efectivas.
47. Le gusta que sus compañeros de trabajo cuenten con usted ante problemas importantes o difíciles o de otro tipo de actividades.
48. Es usted una de esas personas que luchan en búsqueda de una mayor promoción profesional y ascenso social.
49. Es preferible trabajar en la Administración o el Estado con menor sueldo y posibilidades, a hacerlo en la empresa privada, con superior retribución, posibilidades profesionales y mayor riesgo.
50. Desea que sus relaciones afectivas de pareja y amistad sean siempre estables.

NO SE DETENGA, PASE A LA PÁGINA SIGUIENTE

51. Es muy importante para usted conseguir en su trabajo unas buenas relaciones humanas.
52. Se considera usted como una persona que posee una gran capacidad para ganarse amigos.
53. La mayoría de sus compañeros le aceptarían como coordinador o supervisor en alguna tarea importante.
54. El día de su jubilación estará satisfecho de su labor profesional realizada.
55. Podrá lograr en gran medida todo lo que se proponga en la vida.
56. Se arriesgará en la toma de decisiones con tal de impresionar a los demás.
57. Por sus méritos (conocimientos, experiencia y valía), tiene asegurado el puesto o cargo que actualmente ocupa en su empresa.
58. Puede alcanzar un pleno desarrollo afectivo en el ámbito familiar.
59. Piensa que los demás le aceptan tal como es.
60. Está capacitado para desempeñar un cargo o puesto de nivel superior.
61. Desde el nivel profesional que ocupa podrá llegar a alcanzar algún cargo de responsabilidad.
62. Estaría dispuesto a utilizar todos los medios con tal de subir social y/o profesionalmente.
63. Considera que la solvencia de su empresa u organismo le podrá mantener en plantilla un largo plazo de tiempo.
64. Puede contar con el respaldo de sus compañeros y amigos en los momentos difíciles.
65. Cree que la dirección de su empresa le elegiría entre otros candidatos para un puesto de mayor responsabilidad.
66. Posee las características necesarias para dirigir técnica y humanamente a un equipo de trabajo.
67. En su centro de trabajo se puede lograr un buen ambiente laboral y de relaciones humanas.
68. Considera que con dinero se puede lograr todo aquello a lo que aspira.
69. Teniendo o ganando más dinero se sentirá más seguro de sí mismo.
70. Podrá llegar a lograr una integración satisfactoria dentro del mundo laboral.
71. Si usted ocupase un cargo directivo podría demostrar a los demás su valía profesional.
72. Considera que está preparado para afrontar cualquier problema relativo a su actividad profesional.
73. Podrá lograr en su vida unas relaciones de amistad totalmente positivas.
74. Podría mejorar su rendimiento laboral actual.
75. Sus compañeros de trabajo le aceptaría como jefe por sus cualidades profesionales.

NO SE DETENGA, PASE A LA PÁGINA SIGUIENTE

76. Es una persona promocionable (ascendible a otro puesto) dentro de su empresa.
77. Su puesto de trabajo favorece el desarrollo integral de la persona.
78. Cree que su empresa le ofrecerá la posibilidad de participar en la toma de decisiones.
79. Piensa que tiene en su empresa o entidad muchas posibilidades de alcanzar sus aspiraciones de promoción y ascenso.
80. Podrá llegar a ser un profesional brillante dentro de su ámbito o sector.
81. En su centro de trabajo se puede lograr un buen ambiente de relaciones humanas.
82. Podrá lograr un estatus profesional y social adecuados.
83. Considera que tiene facilidad para formar un equipo de trabajo y que éste le aceptaría fácilmente.
84. Tiene la impresión de que a menudo sus compañeros de trabajo le marginan.
85. Sus compañeros de trabajo tienen una opinión positiva de usted.
86. Las decisiones tomadas por usted, en la mayoría de los casos, son las más adecuadas.
87. En general, se preocupa por el desempeño de sus tareas profesionales.
88. Es constante en la búsqueda de medios para ascender de nivel o categoría profesional.
89. Ha conseguido un puesto de trabajo seguro.
90. Se esfuerza por ganarse la confianza y aprecio de sus compañeros, amigos y otras personas.
91. Sus jefes y superiores consideran que las decisiones tomadas por usted son generalmente las más adecuadas.
92. Conoce su trabajo y lo ejecuta conforme a las exigencias del mismo.
93. Generalmente dedica gran parte de su tiempo libre a actividades complementarias a su trabajo.
94. Ha realizado en su vida grandes proyectos.
95. Considera que tiene un trabajo bien remunerado.
96. En general, en los momentos difíciles de su vida siente el respaldo de las personas allegadas.
97. Sus jefes y superiores le reconocen su valía profesional.
98. Trabaja más y mejor que el resto de sus compañeros.
99. Su cargo o puesto de trabajo le permite llevar a cabo la toma de decisiones e iniciativas propias.
100. Gana y/o posee mucho dinero y bienes.

NO SE DETENGA, PASE A LA PÁGINA SIGUIENTE

101. Tiene en la actualidad un trabajo que le permite ofrecer alternativas y soluciones a los problemas de la empresa.
102. Se siente integrado dentro de su grupo de trabajo o departamento.
103. Los demás le consideran idóneo para el puesto que ocupa.
104. Ha realizado en la vida muchas cosas que han valido la pena.
105. Su trabajo le enriquece personal y profesionalmente.
106. Ocupa ya un puesto considerado como importante de ejecución o consulta.
107. Su empresa u organismo tiene solvencia y categoría para mantenerle en plantilla por mucho tiempo.
108. Sus relaciones de amistad en la actualidad, son altamente positivas.
109. En su empresa tienen en cuenta su opinión en los asuntos relativos a su trabajo y/o actividad profesional.
110. En general, resuelve por sí mismo los problemas relativos a su trabajo.
111. Es usted una persona a la que le gusta empezar muchas cosas, pero acaba muy pocas.
112. Su cargo o puesto le permite dirigir y/o supervisar el trabajo de otras personas.
113. Se siente a gusto con las condiciones físicas y humanas de su trabajo.
114. Sus relaciones afectivas en el ámbito familiar son estables y satisfactorias.
115. Si tiene que exponer algo en público, está seguro de lo que dice.
116. El ámbito físico y humano de su trabajo favorece el buen hacer e, incluso, la creatividad.
117. Es usted una persona importante e influyente profesionalmente.
118. Está satisfecho de las tareas y funciones que desempeña actualmente.
119. Intenta ganarse cada día más amigos.
120. A menudo sus proyectos le salen mal.
121. Se siente plenamente integrado dentro de su círculo de amigos.
122. Hasta el momento ha logrado un rendimiento laboral satisfactorio.
123. Se siente a gusto con sus compañeros de trabajo.
124. En la actualidad pone los medios necesarios para su promoción profesional y ascenso social.
125. Su trabajo le permite demostrar su valía profesional.
126. Ha obtenido ya muchos éxitos en su vida.

COMPRUEBE QUE HA CONTESTADO A TODAS LAS PREGUNTAS Y PASE A LA PÁGINA SIGUIENTE

SEGUNDA PARTE

A continuación se presentan 21 incentivos, brevemente descritos. Entre estos 21, **elija solamente aquellos que le resulten más atractivos** (no tiene que elegir necesariamente todos), tanto en el momento actual como presumiblemente en el futuro, y atendiendo no sólo al plano personal, sino también al profesional.

El modo de proceder es el siguiente: si le resulta atractivo, precise el grado de importancia que ese incentivo tiene para usted marcando también con un aspa en la Hoja de respuestas uno de los números atendiendo a la siguiente escala:

- | | 2: normal | 3: mucho | 4: muchísimo |
|------|------------------|-----------------|---------------------|
| 127. | | | |
| 128. | | | |
| 129. | | | |
| 130. | | | |
| 131. | | | |
| 132. | | | |
| 133. | | | |
| 134. | | | |
| 135. | | | |
| 136. | | | |
| 137. | | | |
| 138. | | | |
| 139. | | | |
| 140. | | | |
| 141. | | | |
| 142. | | | |
| 143. | | | |
| 144. | | | |
| 145. | | | |
| 146. | | | |
| 147. | | | |

NO SE DETENGA, PASE A LA PÁGINA SIGUIENTE

TERCERA PARTE

El modo de proceder en esta parte es similar al que se ha descrito en la anterior. La diferencia está en que **el criterio de elección será el grado de satisfacción que le produzcan a usted** esos aspectos relacionados con su vida, atendiendo a la siguiente escala:

1: alguna

2: normal

3: mucha

4: muchísima

- 148. Retribución económica actual.
- 149. Trabajo altamente especializado.
- 150. Innovación tecnológica de la empresa.
- 151. Nivel de independencia en el desempeño de su trabajo.
- 152. Influencia y poder en su empresa.
- 153. Dirigir y supervisar a otros.
- 154. Moral de grupo o equipo de trabajo.
- 155. Participación en la toma de decisiones.
- 156. Rendimiento laboral.
- 157. Desarrollo de la propia iniciativa.
- 158. Tareas y funciones que realiza actualmente.
- 159. Ambiente humano en su trabajo.
- 160. Condiciones físicas y ambientales del trabajo.
- 161. Relaciones con sus compañeros.
- 162. Relaciones con sus amigos.
- 163. Formación y desarrollo profesional.
- 164. Promoción y ascenso personal en su empresa.
- 165. Valía profesional.
- 166. Éxitos profesionales alcanzados.
- 167. Su personalidad y carácter.
- 168. Status profesional y social.
- 169. Puesto o cargo actual.
- 170. Organización y funcionamiento de su empresa.
- 171. Opinión de los demás acerca de usted.
- 172. Relaciones afectivas de pareja.
- 173. Relaciones positivas con los hijos.

HA TERMINADO. MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

ANEXO IV:
CUESTIONARIO BFQ

BFQ

CUESTIONARIO “BIG FIVE”

INSTRUCCIONES

A continuación encontrará una serie de frases sobre formas de pensar, sentir o actuar, para que las vaya leyendo atentamente y marque la respuesta que describa mejor cuál es su forma habitual de pensar, sentir o actuar.

Para contestar, escriba al final de cada frase uno de los números siguientes:

- 5 completamente VERDADERO para mí
- 4 bastante VERDADERO para mí
- 3 ni VERDADERO ni FALSO para mí
- 2 bastante FALSO para mí
- 1 completamente FALSO para mí

Ejemplo:

Si el enunciado: “Me gusta pasear por el parque de la ciudad”, es completamente VERDADERO para usted, entonces, usted escribiría a continuación de la frase el número 5.

No existen respuestas correctas o incorrectas, buenas o malas; Procure contestar a todas las frases. Recuerde que debe dar su propia opinión acerca de usted. Trate de ser SINCERO CONSIGO MISMO y contestar con espontaneidad, sin pensarlo demasiado. Sus respuestas serán tratadas confidencialmente y sólo se utilizarán de modo global, transformadas en puntuaciones.

Al escribir su contestación, asegúrese de que lo hace al final de la frase que corresponda. Si desea cambiar alguna respuesta, táchela y escriba el número correcto a continuación.

Ya puede comenzar a responder. Muchas gracias.

1. Creo que soy una persona activa y vigorosa.
2. No me gusta hacer las cosas razonando demasiado sobre ellas.
3. Tiendo a implicarme demasiado cuando alguien me cuenta sus problemas.
4. No me preocupan especialmente las consecuencias que mis actos puedan tener sobre los demás.
5. Estoy siempre informado sobre lo que sucede en el mundo.
6. Nunca he dicho una mentira.
7. No me gustan las actividades que exigen empeñarse y esforzarse hasta el agotamiento.
8. Tiendo a ser muy reflexivo.
9. No suelo sentirme tenso.
10. Noto fácilmente cuándo las personas necesitan mi ayuda.
11. No recuerdo fácilmente los números de teléfono que son largos.
12. Siempre he estado completamente de acuerdo con los demás.
13. Generalmente tiendo a imponerme a las otras personas, más que a condescender con ellas.
14. Ante los obstáculos grandes, no conviene empeñarse en conseguir los objetivos propios.
15. Soy más bien susceptible.
16. No es necesario comportarse cordialmente con todas las personas.
17. No me siento muy atraído por las situaciones nuevas e inesperadas.
18. Siempre he resuelto de inmediato todos los problemas que he encontrado.
19. No me gustan los ambientes de trabajo en los que hay mucha competitividad.
20. Llevo a cabo las decisiones que he tomado.
21. No es fácil que algo o alguien me hagan perder la paciencia.
22. Me gusta mezclarme con la gente.
23. Toda novedad me entusiasma.
24. Nunca me he asustado ante un peligro, aunque fuera grave.
25. Tiendo a decidir rápidamente.
26. Antes de tomar cualquier iniciativa, me tomo tiempo para valorar las posibles consecuencias.
27. No creo ser una persona ansiosa.

28. No suelo saber cómo actuar ante las desgracias de mis amigos.
29. Tengo muy buena memoria.
30. Siempre he estado absolutamente seguro de todas mis acciones.
31. En mi trabajo no le concedo especial importancia a rendir mejor que los demás.
32. No me gusta vivir de manera demasiado metódica y ordenada.
33. Me siento vulnerable a las críticas de los demás.
34. Si es preciso, no tengo inconveniente en ayudar a un desconocido.
35. No me atraen las situaciones en constante cambio.
36. Nunca he desobedecido las órdenes recibidas, ni siquiera siendo niño.
37. No me gustan aquellas actividades en las que es preciso ir de un sitio a otro y moverse continuamente.
38. No creo que sea preciso esforzarse más allá del límite de las propias fuerzas, incluso aunque haya que cumplir algún plazo.
39. Estoy dispuesto a esforzarme al máximo con tal de destacar.
40. Si tengo que criticar a los demás, lo hago, sobre todo cuando se lo merecen.
41. Creo que no hay valores y costumbres totalmente válidos y eternos.
42. Para enfrentarse a un problema no es efectivo tener presentes muchos puntos de vista diferentes.
43. En general no me irrito, ni siquiera en situaciones en las que tendría motivos suficientes para ello.
44. Si me equivoco, siempre me resulta fácil admitirlo.
45. Cuando me enfado manifiesto mi malhumor.
46. Llevo a cabo lo que he decidido, aunque me suponga un esfuerzo no previsto.
47. No pierdo tiempo en aprender cosas que no estén estrictamente relacionadas con mi campo de intereses.
48. Casi siempre sé cómo ajustarme a las exigencias de los demás.
49. Llevo adelante las tareas emprendidas, aunque los resultados iniciales parezcan negativos.
50. No suelo sentirme solo y triste.
51. No me gusta hacer varias cosas al mismo tiempo.
52. Habitualmente muestro una actitud cordial, incluso con las personas que me provocan una cierta antipatía.

53. A menudo estoy completamente absorbido por mis compromisos y actividades.
54. Cuando algo entorpece mis proyectos, no insisto en conseguirlos e intento otros.
55. No me interesan los programas televisivos que me exigen esfuerzo e implicación.
56. Soy una persona que siempre busca nuevas experiencias.
57. Me molesta mucho el desorden.
58. No suelo reaccionar de modo impulsivo.
59. Siempre encuentro buenos argumentos para sostener mis propuestas y convencer a los demás de su validez.
60. Me gusta estar bien informado, incluso sobre temas alejados de mi ámbito de competencia.
61. No doy mucha importancia a demostrar mis capacidades.
62. Mi humor pasa por altibajos frecuentes.
63. A veces me enfado por cosas de poca importancia.
64. No hago fácilmente un préstamo, ni siquiera a personas que conozco bien.
65. No me gusta estar en grupos numerosos.
66. No suelo planificar mi vida hasta en los más pequeños detalles.
67. Nunca me han interesado la vida y costumbres de otros pueblos.
68. No dudo en decir lo que pienso.
69. A menudo me noto inquieto.
70. En general no es conveniente mostrarse sensible a los problemas de los demás.
71. En las reuniones no me preocupo especialmente por llamar la atención.
72. Creo que todo problema puede ser resuelto de varias maneras.
73. Si creo que tengo razón, intento convencer a los demás aunque me cueste tiempo y energía.
74. Normalmente tiendo a no fiarme mucho de mi prójimo.
75. Difícilmente desisto de una actividad que he comenzado.
76. No suelo perder la calma.
77. No dedico mucho tiempo a la lectura.
78. Normalmente no entablo conversación con compañeros ocasionales de viaje.
79. A veces soy tan escrupuloso que puedo resultar pesado.
80. Siempre me he comportado de modo totalmente desinteresado.
81. No tengo dificultad para controlar mis sentimientos.

82. Nunca he sido un perfeccionista.
83. En diversas circunstancias me he comportado impulsivamente.
84. Nunca he discutido o peleado con otra persona.
85. Es inútil empeñarse totalmente en algo, porque la perfección no se alcanza nunca.
86. Tengo en gran consideración el punto de vista de mis compañeros.
87. Siempre me han apasionado las ciencias.
88. Me resulta fácil hacer confidencias a los demás.
89. Normalmente no reacciono de modo exagerado, ni siquiera ante las emociones fuertes.
90. No creo que conocer la historia sirva de mucho.
91. No suelo reaccionar a las provocaciones.
92. Nada de lo que he hecho podría haberlo hecho mejor.
93. Creo que todas las personas tienen algo de bueno.
94. Me resulta fácil hablar con personas que no conozco.
95. No creo que haya posibilidad de convencer a otro cuando no piensa como nosotros.
96. Si fracaso en algo, lo intento de nuevo hasta conseguirlo.
97. Siempre me han fascinado las culturas muy diferentes a la mía.
98. A menudo me siento nervioso.
99. No soy una persona habladora.
100. No merece mucho la pena ajustarse a las exigencias de los compañeros, cuando ello supone una disminución del propio ritmo de trabajo.
101. Siempre he comprendido de inmediato todo lo que he leído.
102. Siempre estoy seguro de mí mismo.
103. No comprendo qué empuja a las personas a comportarse de modo diferente a la norma.
104. Me molesta mucho que me interrumpan mientras estoy haciendo algo que me interesa.
105. Me gusta mucho ver programas de información cultural o científica.
106. Antes de entregar un trabajo, dedico mucho tiempo a revisarlo.
107. Si algo no se desarrolla tan pronto como deseaba, no insisto demasiado.
108. Si es preciso, no dudo en decir a los demás que se metan en sus asuntos.

109. Si alguna acción mía puede llegar a desagradar a alguien, seguramente dejo de hacerla.
110. Cuando un trabajo está terminado, no me pongo a repasarlo en sus mínimos detalles.
111. Estoy convencido de que se obtienen mejores resultados cooperando con los demás, que compitiendo.
112. Prefiero leer a practicar alguna actividad deportiva.
113. Nunca he criticado a otra persona.
114. Afronto todas mis actividades y experiencias con entusiasmo.
115. Sólo quedo satisfecho cuando veo los resultados de lo que había programado.
116. Cuando me critican, no puedo evitar exigir explicaciones.
117. No se obtiene nada en la vida sin ser competitivo.
118. Siempre intento ver las cosas desde distintos enfoques.
119. Incluso en situaciones muy difíciles, no pierdo el control.
120. A veces incluso pequeñas dificultades pueden llegar a preocuparme.
121. Generalmente no me comporto de manera abierta con los extraños.
122. No suelo cambiar de humor bruscamente.
123. No me gustan las actividades que implican riesgo.
124. Nunca he tenido mucho interés por los temas científicos o filosóficos.
125. Cuando empiezo a hacer algo, nunca sé si lo terminaré.
126. Generalmente confío en los demás y en sus intenciones.
127. Siempre he mostrado simpatía por todas las personas que he conocido.
128. Con ciertas personas no es necesario ser demasiado tolerante.
129. Suelo cuidar todas las cosas hasta en sus mínimos detalles.
130. No es trabajando en grupo como se pueden desarrollar mejor las propias capacidades.
131. No suelo buscar soluciones nuevas a problemas para los que ya existe una solución eficaz.
132. No creo que sea útil perder tiempo repasando varias veces el trabajo hecho.

COMPRUEBE SI HA DADO UNA RESPUESTA A TODAS LAS FRASES.

ANEXO V:

CUESTIONARIO MULTIDIMENSIONAL DECORE

INSTRUCCIONES. Por favor, responda a cada una de las afirmaciones expuestas más abajo poniendo una cruz en la casilla que mejor refleja su grado de acuerdo o desacuerdo.

Lea cada una de ellas y escoja la respuesta que se corresponda mejor con su manera más frecuente de ser, pensar o actuar. No piense demasiado sobre el significado exacto de la afirmación. Responda con sinceridad, ya que no existen respuestas correctas o incorrectas. Hay cinco posibles respuestas a cada afirmación, variando desde “Muy en *Desacuerdo*” hasta “Muy de *Acuerdo*”.

	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
Estoy muy satisfecho con mi trabajo	<input type="checkbox"/>				
Estoy muy estresado	<input type="checkbox"/>				
Me encuentro muy motivado en el trabajo	<input type="checkbox"/>				
1. Considero que mi salario es justo	<input type="checkbox"/>				
2. Siento una gran presión de tiempo al realizar mi trabajo	<input type="checkbox"/>				
3. Mis jefes me ayudan si tengo problemas con el trabajo	<input type="checkbox"/>				
4. Yo establezco mi propio ritmo de trabajo	<input type="checkbox"/>				
5. Mis jefes me ayudan si tengo problemas fuera del trabajo	<input type="checkbox"/>				
6. Creo que la política salarial de mi compañía es adecuada	<input type="checkbox"/>				
7. Las relaciones con mis compañeros son buenas	<input type="checkbox"/>				
8. En caso de necesidad puedo fácilmente tomarme un descanso	<input type="checkbox"/>				
9. Las perspectivas futuras de aumentos de salario son buenas	<input type="checkbox"/>				
10. Estoy satisfecho con mi salario	<input type="checkbox"/>				
11. Puedo abandonar con facilidad el lugar de trabajo por un breve plazo de tiempo, cinco o diez minutos	<input type="checkbox"/>				
12. Generalmente hay unas buenas relaciones en el lugar de trabajo	<input type="checkbox"/>				
13. Los trabajadores disponemos de ayudas suficientes para nuestros hijos, como por ejemplo, ayudas para guarderías, colegios, libros, etc.	<input type="checkbox"/>				
14. Una gran parte de mi trabajo lo hago en casa porque en mi trabajo no tengo suficiente tiempo	<input type="checkbox"/>				
15. Puedo interrumpir mi trabajo si es necesario	<input type="checkbox"/>				
16. Dispongo de muy poca libertad para decidir el modo de hacer el trabajo	<input type="checkbox"/>				
17. Los trabajadores disfrutamos de importantes paquetes de beneficios por pertenecer a la organización	<input type="checkbox"/>				
18. Trabajo más horas de las debidas	<input type="checkbox"/>				
19. En mi trabajo tengo fácil acceso a compañeros y superiores	<input type="checkbox"/>				
20. Creo que tendré unas buenas condiciones de jubilación cuando llegue el momento	<input type="checkbox"/>				
21. En mi puesto de trabajo es habitual tener que hacer horas extras para poder acabar todas las tareas	<input type="checkbox"/>				
22. Con el paso del tiempo mi trabajo se está haciendo cada vez más complicado	<input type="checkbox"/>				
23. Mi trabajo exige utilizar habilidades complejas o de alto nivel de especialización	<input type="checkbox"/>				
24. Confío en mis compañeros de trabajo cuando tengo algún problema	<input type="checkbox"/>				
25. Mi trabajo requiere un alto nivel de esfuerzo mental y de concentración. La actividad es muy compleja y requiere total atención	<input type="checkbox"/>				

	Muy en Desacuerdo	En desacuerdo	Indeciso	De acuerdo	Muy de acuerdo
26. Mis compañeros de trabajo siempre están dispuestos a escuchar mis problemas	<input type="checkbox"/>				
27. El trabajo que realizo requiere el uso conjunto de conocimientos	<input type="checkbox"/>				
30. Mi trabajo es exigente desde el punto de vista emocional, debido, por ejemplo, al contacto con clientes, proveedores, etc.	<input type="checkbox"/>				
31. Las interacciones entre compañeros son muy escasas	<input type="checkbox"/>				
32. Sufro aislamiento social en mi trabajo	<input type="checkbox"/>				
38. Gano muy poco dinero a pesar de lo que me esfuerzo en el trabajo	<input type="checkbox"/>				
39. Si trabajo más duro gano más dinero	<input type="checkbox"/>				
40. Mis jefes y compañeros muestran una actitud positiva hacia mi trabajo	<input type="checkbox"/>				
41. No dispongo de ninguna flexibilidad dentro de mi horario de trabajo	<input type="checkbox"/>				
42. Recibo beneficios adicionales unidos a mi productividad	<input type="checkbox"/>				
43. Con frecuencia los demás departamentos no prestan el suficiente apoyo	<input type="checkbox"/>				
44. Considero que el dinero que recibo por realizar mi trabajo es adecuado	<input type="checkbox"/>				

**COMPRUEBE QUE HA CONTESTADO A TODAS LAS PREGUNTAS CON UNA SOLA
RESPUESTA**

OBSERVACIONES

En este espacio puede usted anotar todas las observaciones con referencia al cuestionario o a su puesto de trabajo

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO VI:

ESCALA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO LABORAL

VIGILANTE: _____

EVALUADOR: _____

FECHA: _____

COMO ORIENTACIÓN: 0=MUY DEFICIENTE, 5=MÍNIMO ACEPTABLE, 10=EXCELENTE

UTILICE TODAS LAS PUNTUACIONES POSIBLES, NO SÓLO "0", "5" Y "10",
EMPLEANDO ADEMÁS DECIMALES PARA CONSEGUIR UNA MAYOR PRECISIÓN

	0-10	NO APLICA
PRESENTACIÓN PERSONAL		
UNIFORME COMPLETO		
ASEO PERSONAL (afeitado, cabello corto)		
CALZADO LIMPIO		
POSTURA APROPIADA		
ÁREA DE TRABAJO LIMPIA		
ACTITUD DE TRABAJO		
ACTITUD CORDIAL Y DE SERVICIO		
SE COMUNICA Y SE DA ENTENDER ADECUADAMENTE		
SERIEDAD		
DEMUESTRA INTERÉS POR SU TRABAJO		
TRABAJA CON ENFOQUE PREVENTIVO		
USO HERRAMIENTAS DE TRABAJO		
RADIO CARGADA		
BUEN USO ACCESORIOS UNIFORME (CORREAJE, INSIGNIAS, ETC)		
BUENO USO DE LA RADIO		
BUEN USO DEL TELÉFONO		
DESEMPEÑO LABORAL		
ARCHIVO Y ORDEN EN LOS FORMATOS		
CORRECTO LLENADO DE FORMATOS		
CORRECTO LLENADO DE BITÁCORAS		
LLAVES COMPLETAS Y ORDENADAS		
CONOCE LA GUÍA OPERATIVA		
APLICA LA GUÍA OPERATIVA		
INFORME OPORTUNO DE INCIDENTES		
CONOCIMIENTO DE TELÉFONO(S) ENCARGADO SEGURIDAD		

*Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación,
personalidad y percepción de factores psicosociales*

CONDICIONES HERRAMIENTAS DE TRABAJO		
PAPELERÍA DISPONIBLE		
EQUIPO DE RADIO FUNCIONANDO		
ACCESORIOS UNIFORME COMPLETOS		
LÁMPARAS COMPLETAS		
IMPERMEABLES COMPLETOS		
VEHÍCULOS DE APOYO COMPLETOS		
RESPUESTA A EMERGENCIAS		
CONOCE LAS EXTENSIONES O TELÉFONOS DE EMERGENCIAS		
CONOCE LAS SALIDAS DE EMERGENCIAS		
CONOCE LOS PUNTOS DE REUNIÓN		
CONOCE EL PROCEDIMIENTO DE EMERGENCIAS		
CLIENTE		
EXISTEN REQUISICIONES DEL CLIENTE		

RENDIMIENTO GLOBAL (ELIJA ENTRE BUENO-REGULAR-MALO): _____

ANEXO VII:

**OBSERVACIONES REALIZADAS POR LOS SUJETOS
PARTICIPANTES EN LA INVESTIGACIÓN**

OBSERVACIONES REALIZADAS POR ESCRITO POR PARTE DE LOS VIGILANTES DE SEGURIDAD DE LA MUESTRA:

- Trato de sobresalir en el trabajo y mantenerlo bien
- Que la empresa IPS nos debería dar mejores oportunidades de superaciones en cursos
- Está bien que lo realicen para saber la opinión del guardia así como su inconformidad
- Respecto a mi puesto de trabajo es agradable porque me siento capaz de desempeñarlo así como también requiere de mucha responsabilidad
- Pues hay varias preguntas que quisiera se hiciera realidad. Como la pregunta: que si trabajo más duro gano más dinero, pero trabaja uno su tiempo normal a días que hay mucho movimiento y hay días con poco movimiento
- Mi puesto de trabajo está muy bien y con respecto al cuestionario contiene buenas preguntas
- Mi puesto de trabajo está bien, no es tanto el esfuerzo, pero siento que la empresa debe darnos una ayuda en la comida
- Ser mejor que los demás. Formar equipo entre compañeros. No familiarizarse con personal de la empresa a la cual está uno asignado. Controlar correctamente acceso y las posiciones. El buen trato a los visitantes. Transferencias correctas de llamadas telefónicas y honestidad
- Que los jefes en general nos pudieran apoyar para poder hacer mejor nuestro trabajo
- Estoy en desacuerdo de que siempre escogen empleados del mes que son del Distrito y no de la zona Toluca
- Que estoy a gusto en mi turno y con mis compañeros y con la empresa
- Dispongo de muy poca libertad para realizar y motivar a los demás, referente al trabajo
- El no haber lugares para estar resguardados y tener una visión en todo el patio y estar en condiciones precarias
- El salario
- Para el puesto que desempeño se requiere de un alto grado de responsabilidad y concentración la cual considero que sí tengo y sobre el cuestionario trata un poco más de saber si estoy a gusto con mi salario o de acuerdo

- No tenemos equipo de seguridad para la defensa personal (fornitura, linterna, tolete, gas). El salario debería ser un poco más, debido al riesgo que tenemos y estamos expuestos
- El salario debe ser más apropiado. El uniforme deben dar dos. Deben pagar días festivos
- De parte del mando no tenemos comunicación, puesto que si la hubiera tendríamos más juntas y más resultados positivos. Hace falta casetas en los puestos de trabajo
- En primer lugar, el sueldo debe ser un poco más justo. En segundo lugar, los uniformes deben de ser de calidad, tanto como para el frío, como para el calor (la tela debe de ser de calidad). En tercero, capacitar a todo el personal mínimo cada 3 meses. Deberían de ser dos uniformes y no deberían ser queroles
- Que le pongan más atención a las condiciones en las que laboran los guardias de seguridad y les proporcionen lo más indispensable
- Tener una mejor preparación para mejor nuestro trabajo. Saber verdaderamente lo que vamos hacer y cómo y terminar lo que hacemos. El trabajo que realicemos bien siempre tendrá sus resultados económicos
- Doy gracias a la empresa por el tipo de cuestionarios que nos hacen llegar y que por este medio nos evalúen y nos tomen en cuenta. Me gustaría que los objetivos de estas evaluaciones se lleven a cabo para el bien de todos, ya que quiero estar en una empresa estable y con un salario bien remunerado
- No sé si sea necesario que más anote por que por algo aplican esta evaluación, ojalá sea para que nos capaciten o se tengan algunas mejoras y beneficios para todos, no sólo para algunos cuantos. Más bien gracias! A ustedes por pensar en nosotros. Vale!
- Se me dieron dos versiones con respecto a estos cuestionarios y las dos diferentes, espero que la finalidad sea sólo una, así como su utilización sea seria, como se dieron las respuestas y su extracto confidencial no malversándolo y exponiendo al de las respuestas a situaciones negativas
- El cuestionario es bueno. Las respuestas de indecisión es debido a que sí se pueden mejorar las condiciones. Es mejor, yo lo considero así
- El cuestionario resultó interesante y en referencia al trabajo, debería de haber más motivación tanto económica como personal

- En relación al trabajo/salario, uno sabe cuánto va a ganar desde el principio, correcto. Pero los gastos por una u otra razón se incrementan más que los salarios. Por lo tanto considero que si uno se desempeña con disciplina, constancia, honestidad y sobre todo se familiariza con el servicio asignado, se debería motivar económicamente. Así el cliente gana, IPS gana y el guardia gana, y respecto al cuestionario me resultó interesante
- Trato de llevar a cabo las consignas según el manual de procedimientos sin brincar me ninguno para la mejora continua de la organización. Cabe señalar que me gustaría recibir más cursos, para estar mejor preparado
- Estamos contentos del puesto, pero el presupuesto no nos alegra. Por favor le suplicamos un aumento, tengo hijos que mantener, no renunciamos. Por favor, hagan conciencia. Y gracias por acordarse y acordarme de este examen
- Yo me siento a gusto en mi trabajo y deseo continuar en mi servicio. Esperando no tener problemas
- De mi trabajo me siento contento
- Me pareció bien el cuestionario. Sobre mi trabajo y comportamiento así como los ascensos, que puede uno lograr, tal como no faltar al trabajo y mi comportamiento y como tratar al cliente, así como el sueldo
- Siento que deberíamos tener más prestaciones
- Considero que éste es un buen servicio y como tal nos debemos a esta empresa ya que quizás no tenemos mayores problemas en el servicio que sólo que me gustaría que los directivos de IPS y los de Helm de México se sentaran a platicar para implementar y hacer cambios en los accesos ya que son puntos vulnerables que no han tratado de cambiar y son muy frágiles
- El cuestionario está excelente para una mejor preparación y un poco de atención más al riesgo laboral donde se prestan los servicios de IPS y motivación hacia el personal de guardias
- Está muy bien los cuestionarios pero siento que hace falta mucha motivación y atención hacia el personal desde directivos, oficinistas y supervisores ya que para servir mejor hace falta mucha motivación
- Me gusta lo que realizo
- Con relación a mi puesto de trabajo, me gustaría que la empresa me diera la capacitación necesaria para realizar mejor mi actividad como guardia de seguridad
- Creo que podríamos ganar un poco más y a la vez creo que nuestros jefes no dudarían en ayudarnos en algún problema

- Por mi parte la verdad es que se necesita tener un poco más de motivaciones para alentarse más y estar en un lugar un mejor tiempo para conocer más de lo que es el servicio que se está prestando y no estar cambiándolo a cada rato en pocos días
- Para mí estaba muy bien el examen y lo que refiere a mi trabajo estoy bien y capaz de desempeñar lo que se me asigne
- Considero que para la mejor realización laboral en el ámbito de seguridad que presto a la empresa debo de tener una capacitación constante para que a su vez se vea reflejado en mi excelente trabajo y a su vez revisado económicamente
- Con las preguntas de acuerdo al puesto no siempre se realiza todo puesto tiene su ritmo de trabajo y no siempre se puede confiar con el jefe y su apoyo y conforme al cuestionamiento al salario pues no todos están de acuerdo pero si no trabaja uno no come
- Considerando que el cuestionario es bueno, espero tener alguna aceptación en el cual me favorezca o me relacione más a mi puesto como técnico en seguridad patrimonial
- Con este cuestionario espero que haya algún cambio sobre nosotros y nuestro salario. Zona de sector III. Lo único que quiero es que me capaciten sobre lo del escaneo para poder hacer mi trabajo y poder quedarme en este sector y así al mismo tiempo no tener ningún problema con el jefe de turno porque me ha dicho que no sé hacer mi trabajo y me va a mandar a cambiar
- Las preguntas son excelentes, el cuestionario es bueno y con relación al puesto que estoy a cargo y desempeño:
 - Son cerca de 100 motocicletas de estafeta de envío
 - Producen demasiado bióxido de carbono motivo por el cual los elementos de IPS no duran mucho tiempo
 - El almacén no tiene ventilación adecuada
 - El elemento tiene que escanear 100 motocicletas que un solo elemento no podría realizar el humo que tiene que respirar y con el tiempo podría afectar la salud
- En nuestros puestos y lugares tenemos mucha responsabilidad y siempre tenemos que ser muy respetuosos con toda la gente porque es importante para los clientes con sus visitas tanto como a nosotros para que siga creciendo la empresa
- Deben poner más atención a las necesidades y prioridad de cada uno de los guardias porque los superiores deben apoyarnos en nuestras carencias y no abandonarnos

- Son necesarios y un buen puesto de trabajo y está bien que se realicen cuestionarios para saber cómo estamos laborando
- Solicitud de que puedo superarme para ocupar otro mejor o mejores puestos dentro de la empresa
- Observo en el cuestionario que lo único que pretenden es observar si captamos mentalmente. En el puesto de trabajo pienso que para poderlo desempeñarlo mejor debería haber mucha comunicación entre cliente y el vigilante
- Yo pienso que está bien aplicado para que así la empresa conozca más de sus trabajadores
- Del cuestionario son buenas preguntas que realmente para mi punto es analizar las actitudes de uno, tal vez lo hice bien, normal o mal pero son para saber sus opiniones de los demás. Ojalá no sea la única vez por lo menos cada 3 meses para saber más cosas o puntos malos
- Nos podrían dar a contestar 1000 cuestionarios más y los contestaríamos pero la situación de la empresa al guardia seguiría siendo la misma el guardia gana muy poco, etc
- La verdad es que podrían hacer que parezca bonita la empresa pero no hay apoyo para los guardias. Necesitamos más capacitación
- Con respecto al puesto de trabajo requerimos de luz eléctrica ya que no contamos con ésta
- Con respecto al cuestionario está muy bien elaborado y mi puesto creo que lo desempeño muy bien
- Mi puesto de trabajo es de cierto modo tranquilo, llevando a cabo las consignas anotadas para tal efecto, todo transcurre normalmente
- Tengo responsabilidades y he superado mi trabajo lo importante es que he faltado al trabajo pero tengo el mismo sueldo
- Es muy útil para la empresa para evaluar la capacidad del guardia
- Yo me siento muy a gusto trabajando con IPS estoy de acuerdo en todo y también en el servicio que estoy
- Estoy de acuerdo con mi trabajo y con mi salario y compañeros de trabajo
- Trato de hacer muy bien mi trabajo. El cuestionario es bueno para agilizar la mente. El cuestionario tiene muy buenas preguntas. Yo contesté las preguntas muy honestamente
- Estoy de acuerdo que se hagan estos cuestionarios, pero sugiero que se tomen en cuenta los comentarios o respuestas de cada guardia

- Falta poner a consideración las herramientas de trabajo que en algunos casos son insuficientes o deficientes en su funcionamiento y otros las consideraciones en cuanto a la respuesta de reportes
- No le encuentro ningún sentido a este cuestionario: lo que deberían de hacer es: motivar al guardia que no falta no llega tarde, no pide permisos y no hay queja del cliente sobre éste, así mismo promover ascensos entre los mismos guardias previos exámenes, ya que según mi punto de vista es motivante que sea reconocido la labor de cada uno
- Acatarme a las órdenes del cliente o al jefe inmediato y a las consignas de la empresa
- Mi trabajo se realiza bajo las reglas que el cliente tiene o consignas establecidas por el cliente del servicio que pertenezco
- Con respecto al trabajo requerimos de luz eléctrica ya que no contamos con ésta (7 meses)
- Estoy de acuerdo en dar apoyo a la empresa o compañeros que lo necesiten y estoy en desacuerdo en el salario del desempeño de mi trabajo
- No estoy de acuerdo con el salario pero el servicio está muy bien y mi meta sería llegar a ser supervisor para poder ganar más dinero y tener una vida más desahogada. Gracias
- El cuestionario es bueno pero no especifican la pregunta para la respuesta no sé porqué lo aplican si no se aplican ustedes
- Me parece muy bien que tomen en cuenta la personal
- Humildad, sencillez, compañerismo, verdad, todas estas palabras son las que les faltan a los jefes inmediatos o a las autoridades, ellos creen en ellos y los demás no les interesa la gente (no nos escuchan). Son autoritarios y no son tolerantes. Pero yo creo y pienso seguir creciendo, aprendiendo y ser mejor día tras día no importando con qué tipo de gente te cruces en este mundo. Hay que ser humildes para que te vaya bien en la vida

